

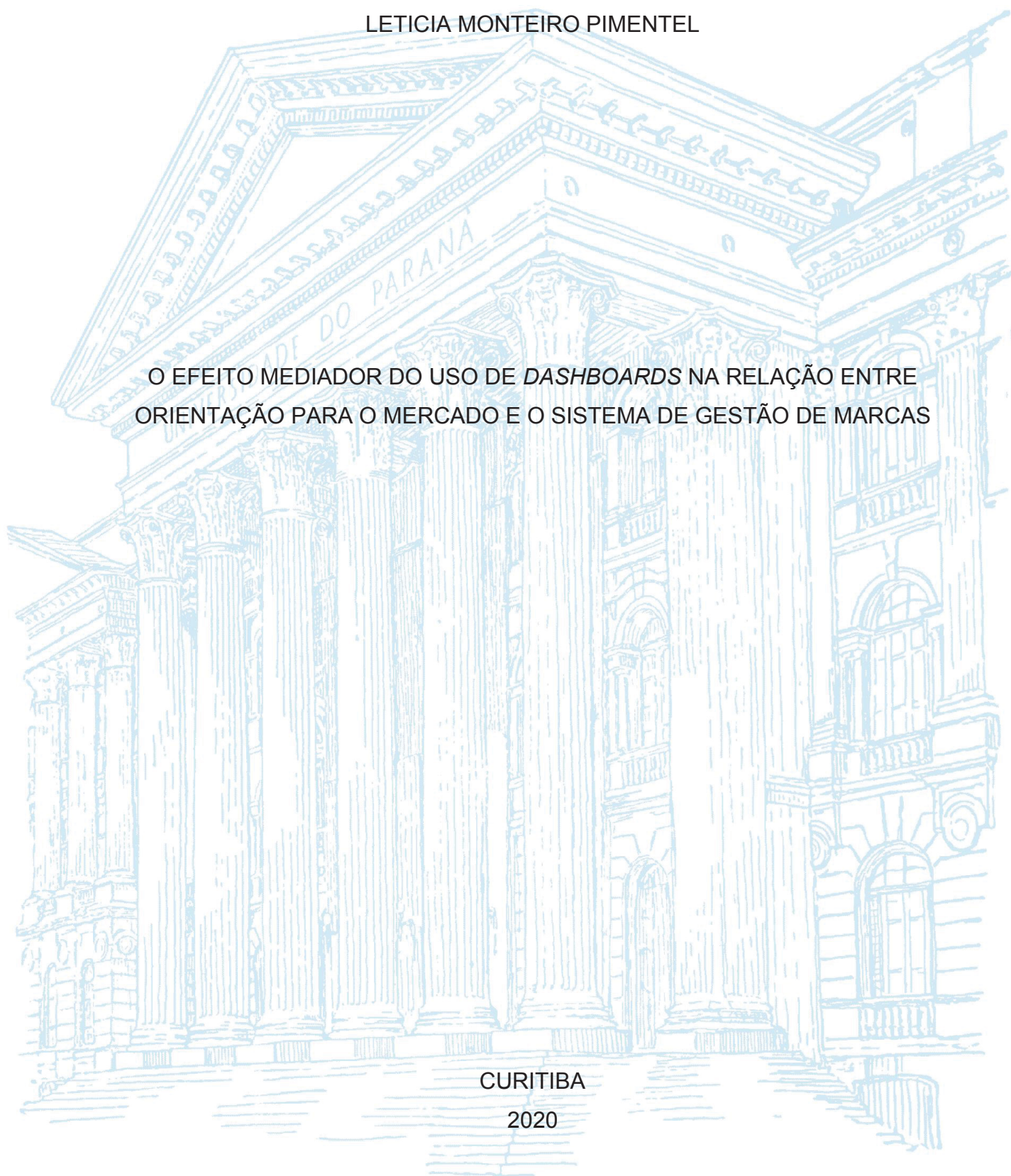
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETICIA MONTEIRO PIMENTEL

O EFEITO MEDIADOR DO USO DE *DASHBOARDS* NA RELAÇÃO ENTRE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O SISTEMA DE GESTÃO DE MARCAS

CURITIBA

2020



LETICIA MONTEIRO PIMENTEL

O EFEITO MEDIADOR DO USO DE *DASHBOARDS* NA RELAÇÃO ENTRE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E SISTEMA DE GESTÃO DE MARCAS

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Simone Regina Didonet.

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Pimentel, Leticia Monteiro

O efeito mediador do uso de dashboards na relação entre orientação
para o mercado e o sistema de gestão de marcas / Leticia Monteiro
Pimentel. – 2020.

110 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Simone Regina Didonet.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Marketing. 2. Dashboards. 3. Marcas. I. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de
Pós-Graduação em Administração. II. Didonet, Simone Regina. III. Título.

CDD 658.827



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LETICIA MONTEIRO PIMENTEL** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DO USO DE DASHBOARDS NA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O SISTEMA DE GESTÃO DE MARCAS**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE REGINA DIDONET, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

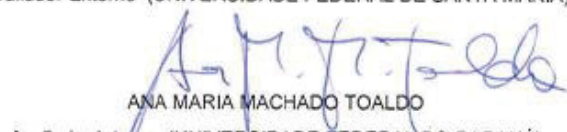
Curitiba, 27 de Fevereiro de 2020.


SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


MARTA OLIVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA)


ANA MARIA MACHADO TOALDO
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que me colocou neste caminho e que acalmou meu coração nos momentos difíceis.

Agradeço à minha orientadora **Prof.^a Dr.^a Simone Regina Didonet**, pela confiança e ensinamentos transmitidos, sua paciência e sabedoria, em guiar uma orientanda inquieta, foram cruciais para a elaboração e finalização desse trabalho. À **Prof.^a Dr.^a Ana Maria Machado Toaldo** que acompanhou toda a empreitada através da banca de qualificação, defesa de dissertação e discussões no grupo de pesquisa. Também sou imensamente grata a todos os professores do PPGADM da UFPR, que me inspiraram e me ensinaram sobre metodologia, teorias e sobre ciência, para que assim obtivesse o aprendizado necessário para o desenvolvimento desta dissertação. Às professoras **Dr.^a Eliane Francisco** e **Dr.^a Marta Olivia Rovedder de Oliveira** que aceitaram avaliar e cooperar nas bancas de qualificação e defesa, muito obrigada. Agradeço ainda o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa, sem a qual essa pesquisa não seria possível.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, que compartilharam os seminários, leituras, angústias, mas também momentos de muitas risadas: **Agatha, Djonata, Jacqueline, Mariangela, Barbara** e, em especial, meu amigo (irmão) **Demétrio Mendonça Júnior**, que dividiu comigo a coleta de dados e áudios de, no mínimo, 3 minutos pelo Whatsapp. Reconheço e agradeço ao grupo de pesquisa de Estratégia de Marketing, que contribuíram para esta dissertação, obrigada **Lucas, Shirlei, Juliana, Flávio, Renata, Paulo, Antônio, Bruna, Isadora, Demétrio, Janaína, Marina, Laís, Kelly, Morgana, Prof.^a Ana, Prof.^a Simone e Prof. Tomás**. E a turma da salinha do Marketing, sempre dispostos a ajudar: **Helisson, Rafa, Fran e Victória**.

Por último, mas não menos importante, agradeço àqueles que estão sempre comigo, minha grande e amada família: ao meu pai **Edivaldo** (*in memoriam*), por ter sido meu primeiro e melhor professor. A minha mãe **Circe**, por me incentivar com sua determinação e perseverança. Aos meus irmãos **Rafael e Larissa**, por serem as pessoas mais incríveis da geração Z. Ao meu irmão **Rodrigo**, minha cunhada **Lindasay** e meu sobrinho **Nicolas**, vocês são as pessoas mais autênticas do mundo. Ao meu noivo e parceiro de aventuras, **Jean Carlo**, por ceder momentos

preciosos em família para me acompanhar nesta jornada, obrigada por me confortar, proteger e por manter e alegrar a nossa casa. Não poderia deixar de agradecer as minhas amigas, **Regi** e sua princesa **Analú**, e **Francis** e sua pequena **Liz**, obrigada por comemorarem comigo cada conquista.

Sou grata a todos que me ajudaram a concluir este processo de formação que é o mestrado, é um caminho árduo, mas fascinante. E sozinha não teria conhecido e aproveitado cada momento, por isso, muito obrigada.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o efeito mediador do uso de *dashboards*, na relação entre a orientação para o mercado e o sistema de gestão de marcas. Para tal, esta pesquisa quantitativa utilizou-se de dados coletados de 111 gestores de marketing empregados em diferentes Shoppings Centers do Brasil. A análise dos dados foi realizada pelo PROCESS® macro versão 3.0 para SPSS, desenvolvido por Hayes (2013), confirmando a mediação parcial do uso de *dashboards* de marketing na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas. Dessa forma, o presente estudo contribui para literatura de orientação para o mercado, evidenciando seu efeito complementar com o uso de *dashboards*. A segunda contribuição favorece a área sobre métricas e desempenho de marketing ao testar uma variável antecedente e outra consequente do uso de *dashboards* de marketing. Também apoia a literatura de marcas ao validar a influência positiva de dois recursos de marketing (orientação para o mercado e *dashboards*) no sistema de gestão de marcas. De modo gerencial, os resultados demonstram que para gerir marcas é necessário que a empresa tenha uma cultura orientada para o mercado e que ferramentas que organizam as informações de mercado também são relevantes para o gerenciamento de marcas. Em meio às sugestões para estudos futuros propõem-se a exploração do efeito da OM e do uso de *dashboards* nas três dimensões do sistema de gestão de marcas – orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca – e entender a granularidade da explicação do fenômeno, em outras palavras, para entender o efeito com maior profundidade nas partes que compõem o sistema de gestão de marcas.

Palavras-chave: *Dashboards* de marketing, Orientação para o mercado, Sistema de Gestão de Marcas, Shoppings Centers.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the mediating effect of dashboards usage in the relationship between market orientation and the brand management system. To this end, this quantitative research used data collected from 111 marketing managers employed in different Shopping Centers around Brazil. Data analysis was performed by PROCESS® macro version 3.0 for SPSS, developed by Hayes (2013), confirming the partial mediation of the use of marketing dashboards in the relationship between market orientation and brand management system. Thus, this study contributes to market-oriented literature, showing its complementary effect with the use of dashboards. The second contribution favors the area on metrics and marketing performance by testing an antecedent and a consequent variable of marketing dashboards usage. It also supports the brand literature by validating the positive influence of two marketing resources (market orientation and dashboards) on the brand management system. In a managerial way, the results demonstrate that in order to manage brands, it is necessary that the company has a market-oriented culture and that tools that organize market information are also relevant for brand management. Among the suggestions for future studies, it is proposed to explore the effect of OM and the use of dashboards in the three dimensions of the brand management system - brand orientation, internal brand and strategic brand management - and to understand the granularity of the explanation of the phenomenon, in other words, to understand the effect in greater depth on the parts that make up the brand management system.

Keywords: Marketing dashboards; Market orientation; Brand management system; Shopping Center.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CADEIA DE GERENCIAMENTO DE MARCAS.....	27
FIGURA 2 - MODELO DO SISTEMA DE GESTÃO DE MARCA PROPOSTO POR KATSANIS (1999).....	28
FIGURA 3 - ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	35
FIGURA 4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER (1990).....	38
FIGURA 5 - QUADRO TEÓRICO PROPOSTO POR NARVER E SLATER (1994) ..	39
FIGURA 6 - MODELO DE DASHBOARD DE MARKETING	47
FIGURA 7 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES	53
FIGURA 8 - EFEITOS DO MODELO	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTUDOS COM FOCO NO SGM.....	29
QUADRO 2 - DASHBOARDS VERSUS SCORECARDS	46
QUADRO 3 - PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO EXPLORATÓRIO	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - SHOPINGS CENTERS POR REGIÃO	56
TABELA 2 - ETAPAS PARA DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA.....	58
TABELA 3 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	66
TABELA 4 - PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS (REDE OU NÃO).....	66
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO	67
TABELA 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO	67
TABELA 7 - CARGO DOS RESPONDENTES	68
TABELA 8 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO SHOPPING	68
TABELA 9 - INDICADORES UTILIZADOS PELOS SHOPPINGS CENTERS	69
TABELA 10 - FREQUÊNCIA DE MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE MARKETING.....	69
TABELA 11 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	70
TABELA 12 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE USO DE DASHBOARDS	72
TABELA 13 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MARCAS	73
TABELA 14 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	75
TABELA 15 - CORRELAÇÕES BIVARIADAS ENTRE OS PRINCIPAIS CONSTRUTOS	75
TABELA 16 - COEFICIENTES DAS RELAÇÕES DIRETAS.....	76
TABELA 17 - EFEITOS DO MODELO DE MEDIAÇÃO	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.3.1 Justificativa Teórica	21
1.3.2 Justificativa Prática.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE MARCAS	25
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	32
2.2.1 Orientação para o mercado na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990)	34
2.2.2 Orientação para o Mercado na abordagem de Narver e Slater (1990)	37
2.2.3 Estudos recentes sobre a orientação para o mercado e sua relação com marcas	41
2.3 USO DE <i>DASHBOARDS</i> DE MARKETING	45
2.4 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS SOB ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA	49
2.4.1 Orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas	49
2.4.2 O uso de <i>dashboards</i> como mediador da relação entre a OM e o sistema de gestão de marcas.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	54
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
3.4 COLETA DE DADOS	58
3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados.....	58
3.4.1.1 Validação do instrumento de coleta de dados	61
3.4.2 Estratégia de Coleta de Dados.....	62
3.4.3 Teste piloto.....	63
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.5.1 Análise e purificação da base de dados	63

3.5.2 Análise descritiva dos dados e teste de hipóteses	64
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA	66
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	70
4.3 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES	76
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	82
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	83
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS....	84
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO	95
APÊNDICE 2 – PROCESSO DE TRADUÇÃO REVERSA.....	104
APÊNDICE 3 – ESCALA FINAL VALIDADA POR ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS	107
APÊNDICE 4 – GUIA PARA ETAPA EXPLORATÓRIA SOBRE O USO DE DASHBOARDS.....	109
APÊNDICE 5 – ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE USO DE DASHBOARDS	110

1 INTRODUÇÃO

Uma marca forte é considerada um dos principais fatores de crescimento para a organização e seus *stakeholders* (AAKER, 2002; 2007). E para suportar as atividades de construção de marcas fortes alguns autores apontam a necessidade de um sistema de gestão de marcas (SGM) (LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013). O SGM refere-se a uma estrutura organizacional formado por três dimensões: orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca (LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.* 2013). Uma empresa que consegue desenvolver um SGM defende em sua cultura corporativa o apoio a marca (DUNES; PRAS, 2017), e acredita que a identidade da marca seja alicerce para todas as estratégias de negócio (WONG; MERRILLES, 2008; URDE; BAUMGARTH; MERRILLES, 2013). Além disso, o SGM é holístico, ou seja, as três dimensões precisam receber informações de fontes internas e externas para operar e responder de forma assertiva para o consumidor (KATSANIS, 1999; LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.* 2013).

Desta forma, considerando a necessidade do SGM em receber informações de mercado, espera-se que, possuir uma cultura de orientação para o mercado (OM), favoreça o SGM. A OM preza por atividades organizacionais que buscam gerar informações referentes às necessidades atuais e futuras dos clientes, levantar informações do concorrente e integra-las em todos os departamentos (NARVER; SLATER, 1990).

Porém, com a abundância de dados disponíveis no mercado e dentro da própria organização, percebe-se que o uso de sistemas que resumem, organizam e apresentam de forma clara as informações necessárias para alcançar um ou mais objetivos, sob o qual os dashboards são classificados (FEW, 2007), surge como um recurso de marketing que auxilia na organização e disseminação das informações (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; CLARK, ABELA; AMBLER, 2006), e que pode auxiliar uma empresa orientada para o mercado e, consequentemente, potencializar seu SGM.

Um exemplo das relações entre OM, dashboards e SGM acontece no setor de shoppings centers, no qual os clientes geram informações durante todas as atividades: ao entrar no shopping (fluxo), ao participar da promoção (ticket médio), ao comprar em uma loja (vendas), ao elogiar ou criticar o shopping em redes sociais

(satisfação), entre outros. E, no meio de inúmeras informações, monitorar apenas o que é importante para o SGM, se torna um desafio. Com isso entende-se que, entre uma cultura que preza pela busca de informações (OM) e uma função gerencial de marca (SGM), é necessário o uso de um sistema de medição e análise, como os dashboards, que combinam diversos tipos de dados - financeiros e não financeiros - apresentando as informações mais relevantes para tomada de decisão (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; CLARK; ABELA; AMBLER, 2006).

Pesquisas anteriores já mostraram a relação positiva entre OM e SGM (LEE *et al.* 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013), e a relação positiva entre a OM e os sistemas de análise e medição marketing (MINTZ; CURRIM, 2013; LANSILUOTO *et al.*, 2018), mas as interações mútuas dos três ainda não tinham sido testadas.

Assim, o objetivo do presente estudo é de analisar o efeito mediador do uso de dashboards de marketing (em português: painéis de marketing), na relação entre a OM e o SGM.

Dentre os argumentos discutidos no presente trabalho, indica-se que a mediação do uso de *dashboards* na relação entre a OM e SGM acontece, pois, a geração e a integração das informações de mercado, incentivadas pelas atividades de OM (NARVER; SLATER, 1994), e o dashboard, que resume e organiza essas informações de forma mais visual e intuitiva (FEW, 2007), suportam as atividades de marca interna (dimensão do SGM), permitindo o alinhamento dos funcionários no que diz respeito à imagem da marca com o mercado (PUNJAISRI; WILSON, 2011).

Complementarmente, a OM e o uso de dashboards auxiliam a gestão estratégica de marca (dimensão do SGM) pois, conforme proposto por Katisanis (1999), a marca deve ser gerenciada ativamente por um período prolongado, com metas de curto, médio e longo prazo. E, por isso, uma orientação estratégica como a OM que gera, constantemente, uma série de comportamentos e atividades de inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1994), e o *dashboard*, que pode mostrar em tempo real as informações (O'SULLIVAN; ABELA, 2007), podem auxiliar no desenvolvimento do SGM, além de mantê-lo atualizado. Isto porque esses recursos (OM e o uso de dashboards) buscam constantemente captar e monitorar as informações novas de mercado além de prever necessidades futuras dos clientes.

Dado as potenciais interações entre OM, uso de dashboards de marketing e SGM, este estudo propôs testá-las em um contexto/campo específico: um conjunto

de shopping centers do Brasil. Esse setor foi escolhido em razão da sua crescente intensidade competitiva, que ocorre devido ao aumento significativo de compras realizadas por meios eletrônicos (PIZZINATTO et al., 2011) e, conseqüentemente, acarreta em um menor fluxo de pessoas no shopping. Assim, para sobreviver neste ambiente, é necessário que as administradoras de shopping centers entendam seu mercado, que trabalhem com análise e medição de marketing e, principalmente, criem marcas fortes. Outro fator de escolha foi devido aos shoppings pertencerem ao setor de serviços, particularmente, essas empresas se preocupam mais em agregar valor à marca (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013), uma vez que o significado da marca para os clientes deriva principalmente de suas experiências com a organização e os funcionários que prestam o serviço (BRODIE *et al.* 2009; RILEY; DE CHERNATONY, 2000). Além de sua relevância econômica, sendo responsável por gerar mais de 1 milhão de empregos em todo país (ABRASCE, 2019).

O trabalho está organizado da seguinte maneira. Após o problema de pesquisa e apresentação dos objetivos do estudo, serão defendidas as justificativas, teórica e prática, após isto, apresenta-se a literatura relevante que forneceu a estrutura conceitual para o estudo. Em seguida, serão apresentados os argumentos para desenvolvimento das hipóteses e depois uma descrição da metodologia da pesquisa. A dissertação conclui com uma discussão dos resultados e oportunidades para futuras pesquisas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para delimitar o problema deste trabalho, foi explorada primeiramente a principal lacuna teórica pertinente aos temas contidos neste estudo.

Assim, a lacuna encontrada na literatura de marketing refere-se à ausência de entendimento de como o alto volume de informações de mercado, vindos da OM, podem ser organizadas e disseminadas de modo que seja possível potencializar o efeito dessa orientação no sistema de gestão de marcas. Especificamente, identifica-se resultados anteriores que exploram o impacto positivo do uso de dashboards de marketing combinados com outros recursos organizacionais no desempenho organizacional e no *sensemaking* (RAPP et al., 2010; ZHU; NAKATA, 2007, KRUSH et al., 2016). No entanto, pouco ainda se tem explorado quanto ao papel destes painéis como elementos mediadores na relação entre aspectos

estratégicos e gerenciais como é o caso da orientação para o mercado e do sistema de gestão de marcas.

Existem estudos que testaram o efeito direto e positivo da orientação para o mercado no sistema de gestão de marcas (LEE *et al.* 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013). Lee *et al.* (2008), por exemplo, confirmou essa relação em empresas que atuam em mercados business-to-business (B2B) e *business-to-consumer* (B2C). O autor mediu o sistema de gestão de marca com um construto de primeira ordem, ou seja, sem dimensões. Santos-Vijande *et al.* (2013) também confirmou a relação, porém, o construto de SGM foi considerado de segunda ordem, com três dimensões: orientação para a marca, marca interna e gestão estratégica de marca.

Também há estudos que comprovam a relação direta e positiva da OM com algumas dimensões do sistema de gestão de marcas (M'ZUNGU, MERRILEES E MILLER, 2017; URDE, BAUMGARTH E MERRILEES, 2013; URDE E KOCH, 2014; LAUKKANEN *et al.*, 2015; LUXTON, REID E MAVONDO, 2017; ANEES-UR-REHMAN E JOHNSTON, 2019). E, dentre esses estudos, grande parte refere-se à relação entre OM e orientação para marca, como, por exemplo, Laukkanen *et al.* (2015) que confirmaram a relação positiva das três dimensões da orientação para o mercado (orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e integração interfuncional) na orientação para marca.

No entanto, embora exista uma literatura referente à influência positiva da OM nas dimensões de marca, ou no próprio SGM, há evidências teóricas para acreditar que um mecanismo de mediação pode potencializar essa relação, que é o caso do uso de dashboards de marketing. Sugere-se que este construto de mediação auxilie na disseminação mais assertiva dos dados de mercado e, conseqüentemente, aumente o efeito no sistema de gestão de marcas, dado que as buscas e a interpretação das informações de mercado são atividades vitais para facilitar os processos de criação de marcas (AAKER, 2003).

Pontua-se assim, que os painéis de marketing, que coletam e apresentam várias métricas de desempenho de marketing (KRUSH *et al.*, 2013) e auxiliam na disseminação das informações (CLARK, ABELA; AMBLER, 2006), é um dos tipos de recursos tecnológicos que interagem com a OM para influenciar positivamente o sistema de gestão de marcas.

Os recursos de tecnologia da informação, como os dashboards, por si só não são suficientes para proporcionar ganhos significativos em termos de

desempenho organizacional (BHARADWAJ, 2000; BORGES *et al.*, 2009; CHANG *et al.*, 2010; COLTMAN, 2007; MELVILLE *et al.*, 2004). Por isso, os recursos tecnológicos devem ser implantados em combinação com outros recursos organizacionais complementares de forma a favorecer tal desempenho (RAPP *et al.*, 2010). Os resultados do estudo de Zhu e Nakata (2007), por exemplo, revelaram que os recursos de tecnologia da informação e a orientação para o cliente têm um efeito positivo no desempenho de mercado.

Especificamente na literatura de dashboards, o estudo de Clark, Abela e Ambler (2006), testou se a utilização de *dashboards* amplia a satisfação dos gestores com seus sistemas de avaliação marketing, sendo esta hipótese refutada. O construto do uso de dashboards dos autores foi medido através de uma pergunta dicotômica, com resposta sim ou não, questionando se o gestor utiliza um painel de controle de marketing (um conjunto selecionado de métricas atualizadas regularmente) para avaliar o desempenho da função de marketing, ou seja, não mediu a intensidade do uso.

Por outro lado, o estudo de Krush *et al.* (2013), testou o uso de *dashboards* e capacidade de vendas no *sensemaking*, e ao medir o uso de dashboards os autores capturaram não apenas a existência, se a empresa tem a ferramenta ou não, mas também a intensidade da utilização de painéis de marketing com perguntas que destacam a funcionalidade dessa ferramenta (sendo está a mesma premissa da escala do presente trabalho). Os resultados do estudo mostraram que a capacidade de vendas e o uso de painéis de marketing não apenas contribuem diretamente, mas também têm um efeito interativo no *sensemaking*, e destacaram assim a importância de integrar as operações de vendas e marketing. Krush, Agnihotri e Trainor (2016), utilizando a mesma escala de Krush *et al.* (2013), tiveram como objetivo compreender os efeitos dos painéis de marketing e, assim, testaram meios para vincular a ferramenta ao desempenho de mercado. Os resultados mostraram que os painéis de marketing estão significativamente relacionados à velocidade de implementação da estratégia de marketing e à capacidade de gerenciamento das informações do ambiente externo que, por conseguinte, impactam no desempenho de mercado.

Percebe-se que, em geral, os estudos que examinaram o uso de dashboards de marketing propuseram verificar seu efeito no desempenho da empresa (KRUSH, AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; O'SULLIVAN; ABELA, 2007), ou ainda confirmaram

seu papel na disseminação das informações dentro da organização (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006). No entanto, percebe-se a ausência de pesquisas que relacionem a utilização de dashboards de marketing com construtos gerenciais. Considerando as características implícitas do uso de dashboards como, por exemplo, auxiliar na disseminação e no monitoramento do progresso em direção às metas, evidencia-se sua relação com OM e o sistema de gestão de marcas, aspectos estes praticamente ignorados em estudos anteriores. Assim, essa dissertação propõe a seguinte questão de pesquisa:

Qual o efeito mediador do uso de *dashboards* na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam o desenvolvimento da pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o efeito mediador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a influência da orientação para o mercado no sistema de gestão de marcas.
- b) Testar o uso de dashboards de marketing como mediador na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Justificativa Teórica

Este estudo contribui para a literatura sobre métricas e desempenho de marketing ao testar o uso de *dashboards* como mediador da relação entre OM e

SGM. Adicionalmente, o *Marketing Science Institute* (2018-2020) visualiza as abordagens de métricas e como elas devem ser medidas como uma das suas prioridades de pesquisa nos próximos anos. Ademais, este trabalho contribui de forma geral para literatura de marketing, testando empiricamente o efeito indireto do uso de dashboards na relação entre OM e Sistema de gestão de marcas.

Uma das contribuições citadas foca em um tema específico dentro da área de análise e mediação de marketing, os *dashboards*. Até então boa parte da literatura tem sido teórica (por exemplo: DOVER, 2004; FEW, 2007; PAUWELS *et al.* 2009; MONE *et al.*, 2013; PAUWELS, 2015). E, conseqüentemente, poucas pesquisas analisaram as causas e efeitos dessa ferramenta.

O antecedente proposto do uso de dashboards de marketing neste estudo é a orientação para o mercado. A importância de estudar essa relação se dá pelo fato de que, o uso de dashboards de marketing pode auxiliar a OM a disseminar e monitorar as informações de mercado de forma mais eficaz. Argumenta-se que é uma exploração relevante uma vez que a OM contribui para o alcance de uma vantagem competitiva (JAWORSKI; KOHLI, 1993), e para o desenvolvimento de marcas (KATSANIS, 1999; LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013).

Adicionalmente, acredita-se que a OM é necessária para a construção e a manutenção das capacidades primordiais da empresa como: serviço ao cliente, qualidade e inovação (SLATER E NARVER, 1994). E, segundo Slater e Narver (1994), para alcançar e manter tais capacidades, é imprescindível o monitoramento contínuo do que os clientes desejam. Dessa forma, testar o uso de dashboards de marketing como um mecanismo que auxilia no monitoramento das informações mais importantes de mercado (FEW, 2007), mostra a contribuição dessa complementação de recursos (OM e dashboards de marketing) nas capacidades primordiais da empresa.

O conseqüente proposto do uso de dashboards de marketing é o sistema de gestão de marcas. Estudar essa relação é importante para determinar a necessidade de painéis de marketing nas organizações, uma vez que prova seu efeito em funções gerenciais, como de marca, auxiliando no processamento de informações e na tomada de decisões (KRUSH *et al.*, 2016). Contribuindo assim, com estudos que trabalham nesta corrente de pesquisa (LAPOINTE, 2005; KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; KRUSH *et al.*, 2013; LANSILUOTO *et al.*, 2018).

Voltando-se ao modelo geral da presente pesquisa, e sua contribuição para literatura de marketing, é evidente a importância de analisar o efeito do uso de dashboards na relação entre OM e sistema de gestão de marcas, haja vista que, apesar da literatura ter comprovado que a orientação para o mercado (entre outras orientações estratégicas) influencia as dimensões do sistema de gestão de marcas (M'ZUNGU, MERRILEES; MILLER, 2017; URDE BAUMGARTH; MERRILEES, 2013; URDE; KOCH, 2014; LAUKKANEN *et al.* 2013; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; ANEES-UR-REHMAN; JOHNSTON, 2019.), e que a OM e as ferramentas de medição se complementam (LANSILUOTO *et al.*, 2018), pouco se sabe sobre o comportamento desses construtos no mesmo modelo.

Dadas as justificativas teóricas para essa pesquisa, o próximo item apresenta as suas justificativas práticas.

1.3.2 Justificativa Prática

De acordo com Aaker (2003), no mercado de alto consumo contemporâneo, as empresas que dispõem de uma marca forte e única vendem mais. Segue-se então que a marca é central para as estratégias de negócios (AAKER, 1991; FARELLY; BEVERLAND; 2008; OLINS; 2008; PORTER; 1996).

Considerando que o SGM tem como objetivo criar e sustentar marcas fortes através da orientação para marca, marca interna e gerenciamento estratégico de marca (KIM; LEE, 2007; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013), justifica-se o presente estudo ao gerar evidências de que é possível construir marcas fortes através da cultura da empresa em priorizar atividades de orientação para o mercado. Empresas que possuem essa cultura têm uma maior facilidade de fornecer produtos e serviços superiores para clientes internos e externos (LEE *et al.*, 2015), sendo esses resultados, premissas para alcançar uma vantagem competitiva por meio da marca (AAKER, 2003). De posse desse conhecimento, os gestores podem melhor gerenciar as atividades envolvidas na geração e disseminação da inteligência de mercado e consequentemente gerarem valor para o consumidor e para marca.

Estudar as relações propostas justifica-se também pela importância de gerar conhecimento para os gestores a respeito do impacto do uso de *dashboards* de marketing e evidências que o uso deste recurso pode potencializar as atividades de

orientação para o mercado ao tornar as informações relevantes mais fáceis de serem entendidas para os usuários (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006).

Além disso, o estudo mostra que quando não há o uso de *dashboards* para auxiliar na disseminação de informações e na tomada de decisão, a efetividade da contribuição da OM no SGM pode ser inferior, demonstrando para os gestores que os painéis são relevantes para o gerenciamento e, por isso, suportam o investimento financeiro dessa ferramenta (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE MARCAS

Autores que examinaram a história do sistema de gestão de marcas afirmam que ele está associado ao surgimento da marca como um dos principais ativos organizacionais (LOW; FULLERTON, 1994). E que os créditos da criação do SGM pertencem ao grupo *Procter and Gamble* (P&G) (LOW; FULLERTON, 1994; AIMÉ *et al.*, 2018), quando em 1931 impôs que cada marca da empresa deveria ser cuidada de forma separada e com equipes específicas dedicada a cada uma delas, com o intuito de minimizar a canibalização interna (MCCRAW, 2001). Além de ter sido uma das primeiras empresas a contratar um gerente de marcas, seguido da Johnson & Johnson e Monsanto (LOW; FULLERTON, 1994).

O gerente de marcas no sistema da P&G deveria saber mais a respeito do seu produto e as necessidades do seu consumidor do que qualquer outra pessoa dentro da organização (WEILBACHER, 1995 p. 126). Era também responsável por realizar pesquisas e programas de marketing para compreender e resolver possíveis causas de queda de vendas sobre a marca que estava em sua gestão (AAKER, 2002 p.18). Ou seja, neste modelo o gestor de marcas ocupava um papel tático e reativo para sobrevivência das marcas (AAKER, 2007).

Porém, com o passar do tempo, esse tipo de sistema de gestão de marcas evoluiu, e as características visíveis dessa mudança foram resumidas por Dunes e Pras (2017) que separam em três abordagens, incluindo a visão inicial desenvolvida pela P&G.

A primeira abordagem entende o SGM como um tipo de estrutura organizacional na qual as marcas ou produtos são atribuídos aos gerentes de marca (LOW; FULLERTON, 1994). Na segunda abordagem a função tornou-se difusa e esses gerentes compartilham e trabalham em equipe, de forma hierarquizada (WEILBACHER, 1995 p. 127), desenvolvendo relacionamentos (interno e externo) para que consigam informações de todos os *stakeholders* e assim consigam elaborar estratégias que garantam uma vantagem competitiva. A terceira e última abordagem enfatiza a necessidade de uma forte cultura corporativa de apoio à marca para obter melhor desempenho. Nessa abordagem o SGM depende da

cultura e estrutura organizacional que dão suporte às atividades de construção da marca (WEILBACHER, 1995 p. 127; LEE *et al.*, 2008; DUNES; PRAS, 2017).

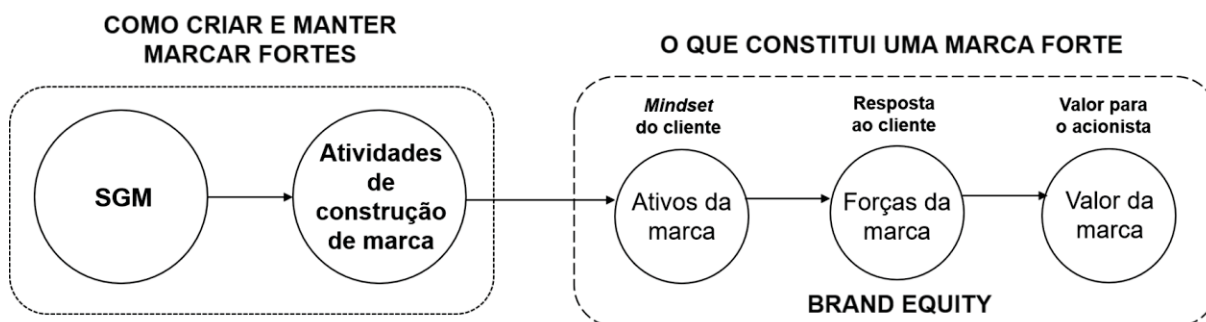
Entende-se então que o SGM passou de uma abordagem funcional (LOW; FULLERTON, 1994) focada no gerente de marcas, para uma abordagem de construção e desenvolvimento de marca, como um papel importante da cultura, identidade e marca corporativa (LEE *et al.*, 2008). Essa mudança pode ser justificada pelo fato de que, nas últimas décadas, o valor e o conceito de marca segue em uma perspectiva mais relacional onde o gerenciamento da marca surge como um processo dinâmico contínuo no qual entidades (consumidores e empresas) constroem o significado da marca juntos (LOURO; CUNHA, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Foi com base nesta última abordagem que Lee *et al.* (2008) introduziram o conceito do SGM como um “conjunto de sistemas, estrutura organizacional ou cultura de uma empresa que apoia atividades de construção de marca” (LEE *et al.*, 2008, p. 849). Os autores explicam que o sistema de gerenciamento de marcas é diferente das atividades direta de construção de marca, visto que, o SGM, tem como objetivo atuar como infraestrutura interna para facilitar tais atividades (LEE *et al.*, 2008). Especificamente essa estrutura irá ajudar a melhorar o conhecimento entre funcionários (KIM; LEE, 2007, p. 65).

Para medir o grau do SGM dentro da empresa, Lee *et al.* (2008) desenvolveram uma escala tipo Likert com 11 itens. Cinco desses itens estavam relacionados à orientação para a marca, ou seja, esses itens mediram o grau que a empresa reconhece o valor da marca e o quanto a alta administração incentiva as atividades de construção de marca. Quatro dos itens estavam relacionados ao conhecimento e educação da marca, assim, os itens visaram entender sobre a comunicação interna relacionada à marca em todos os níveis e setores da organização, como, por exemplo, treinamentos e workshops. Os últimos dois itens estavam relacionados aos sistemas de implementação da marca e avaliação de desempenho, referindo-se ao gerenciamento da marca, foi considerado itens sobre o sistema de coleta e análise informações relacionadas à marca e o desempenho dela (LEE *et al.*, 2008). No mesmo estudo, examinaram empiricamente o efeito do SGM no desempenho da marca, os resultados mostraram que as empresas que possuem um SGM bem organizado melhoram drasticamente o desempenho da marca (LEE *et al.*, 2008)

Com esta abordagem, Santos-Vijande *et al.* (2013) definem o SGM como uma capacidade dinâmica organizacional que sustenta o modelo da cadeia de gerenciamento de marcas conforme apresentado na FIGURA 5.

FIGURA 1 - CADEIA DE GERENCIAMENTO DE MARCAS



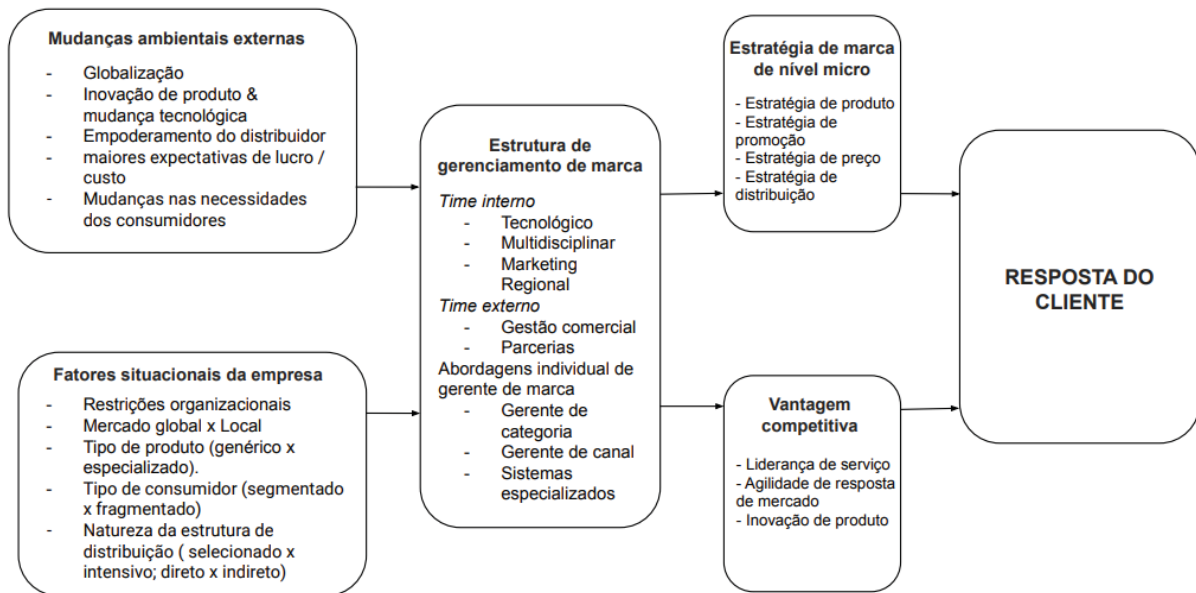
FONTE: Elaborador por Keller e Lehman (2003), traduzido pela autora (2019)

Na cadeia representada na FIGURA 5, o SGM tem como objetivo criar e sustentar marcas fortes através de uma abordagem sistemática e estratégica que prega a marca como um dos elementos centrais da estratégia de negócios, ele não faz parte das ações de construção de marca, mas oferece a base para implementação e controle dessas ações de forma integrada (KIM; LEE, 2007; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013).

Santos-Vijande *et al.* (2013) desenvolveram uma escala multidimensional de SGM para medir o grau do sistema dentro da empresa, e apresentaram três dimensões: orientação da marca, marca interna e gerenciamento estratégico da marca. Os autores defendem que para construir marcas fortes são necessárias todas as dimensões do sistema, pois não funciona de forma isolada (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013). O estudo empírico desses autores comprova que o SGM ajuda efetivamente as empresas a ter um desempenho melhor que seus concorrentes e que a orientação e a inovação do mercado são antecedentes essenciais para o desenvolvimento do sistema (SANTOS-VIJANDE *et al.* 2013).

Adicionalmente, Katsanis (1999) levou em consideração os impactos das variáveis propostas por Miller (1988): estratégia, estrutura e ambiente no SGM, e defendeu em suas proposições que o sistema de gerenciamento de marca é um sistema holístico, que recebe informações de fontes internas e externas para responder de forma assertiva para o consumidor. A FIGURA 6 ilustra seu estudo.

FIGURA 2 - MODELO DO SISTEMA DE GESTÃO DE MARCA PROPOSTO POR KATSANIS (1999)



FONTE: Katsanis (1999), traduzido pela autora (2019)

Katsanis (1999) argumenta que a resposta do cliente fornece o *feedback* necessário para o sistema operar. Os clientes respondem à estratégia de marca de nível micro e essa é alimentada por outros elementos do sistema. Com a resposta do cliente a empresa consegue avaliar se o sistema que está usando é o ideal. Além disso, a resposta do cliente também determina se uma empresa alcançou ou não vantagem competitiva. Resumidamente, o autor chama atenção para que as empresas entendam que a escolha da estrutura de gerenciamento da marca depende de muitas variáveis interconectadas.

Dunes e Pras (2013) definem um SGM como um conjunto de qualquer sistema e infraestrutura que suporte as atividades de construção da marca de uma empresa. Em sua análise, que abrange diferentes setores de negócios, emergem três dimensões do SGM: 1) o papel da marca na cultura organizacional; 2) o papel do gerenciamento da marca nas relações hierárquicas; 3) implementação de gerenciamento de marca.

Complementarmente, Dunes e Pras (2017) realizaram uma pesquisa empírica utilizando a medida formativa do SGM baseada no estudo de Dunes e Pras (2013), e confirmaram o efeito mediador do desempenho subjetivo na relação entre o SGM e o desempenho financeiro objetivo. Eles também confirmaram que o setor

orientado a produtos (versus serviços) modera positivamente a relação entre SGM e desempenho subjetivo, mostrando que, na diferença entre grupos, o gerenciamento de marca no setor orientado a produtos é mais forte do que no setor orientado a serviços. Porém, os resultados demonstram que no setor de serviços o SGM também tem um impacto significativo no desempenho subjetivo.

Dunes e Pras (2017) desenvolveram um quadro sobre o impacto do SGM no desempenho subjetivo. Porém, o presente estudo adaptou este quadro incluindo as informações da pesquisa de Dunes e Pras (2017) e os dados do presente trabalho, também foi adicionado os antecedentes e consequentes dos modelos com intuito de mostrar a necessidade de mais pesquisas que analisem as causas do SGM e não apenas seu efeito. Assim, o QUADRO 2 apresenta o estudo das quatro pesquisas com foco no construto do SGM.

QUADRO 1 - ESTUDOS COM FOCO NO SGM

DESCRIÇÃO	LEE et al. (2008)	SANTOS-VIJANDE et al. (2013)	DUNES E PRAS (2017)	PIMENTEL (2019)
Características da amostra	1000 gerentes de marca coreana e gerentes de marketing em atividades B2B e B2C	151 gerentes gerais e CEOs de empresas espanholas de serviços de negócios intensivos em conhecimento; PME	Os gerentes de marca e diretores de marketing franceses de grandes e PMEs.	111 gestores de marketing de administradoras de shopping centers que utilizam dashboards de marketing.
Produto/Serviço	Nenhuma distinção é feita na análise	Apenas empresas de serviços	Produtos e serviços	Apenas empresas de serviços
Característica da escala de SGM	Escala reflexiva de 11 itens, com apenas dois itens para o sistema de implementação e avaliação de desempenho	Escala reflexiva de 14 itens sem dimensão de implementação	Escala formativa com 18 itens	Utilizado a escala de Santos-Vijande et al. (2013).
Antecedentes	Orientação para o mercado	Inovatividade e orientação para o mercado	Sem antecedentes no modelo	Orientação para o mercado e uso de dashboards de marketing
Consequentes	Desempenho do consumidor e desempenho financeiro	Desempenho do consumidor e desempenho financeiro	Desempenho de marca subjetivo e desempenho financeiro objetivo	Sem consequentes no modelo.

FONTE: Dunes e Pras (2017), adaptado pela autora (2019).

Conforme apresentado no QUADRO 2, o estudo de Santos-Vijande et al. (2013) foi o único que aplicou a pesquisa no mesmo contexto do presente trabalho - o setor de serviços - e, sendo assim, foi a abordagem e escala escolhida para esta investigação. Dessa forma, será discorrido na sequência sobre as três dimensões que compõem a abordagem desses autores.

A primeira é a orientação para a marca, que se refere a uma mentalidade, ou um tipo de cultura organizacional, que garanta que a marca seja alicerce para todas as estratégias da organização e de marketing (WONG; MERRILLES, 2008; URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013). Essa abordagem trabalha a identidade da marca, que por sua vez, é formulada por meio da visão, valores fundamentais, cultura e a promessa da marca corporativa (URDE, 2003; BALMER, 2013; M'ZUNGU; MERRILEES; MILLER, 2017). Alguns autores consideram essa abordagem um elemento definido de dentro para fora, ou seja, atender os desejos dos clientes ocorre, porém dentro dos limites dos valores e visão da empresa (URDE; KOCH, 2014).

Entende-se então que a marca constitui a base fundamental sobre a qual a empresa pode administrar sua marca de maneira eficaz (BEVERLAND *et al.*, 2007). E como mostra o estudo de Wong e Merrilees (2008) a orientação para marca reforça a diferenciação de marca perante o cliente e, finalmente, ajuda a obter vantagens competitivas sustentáveis.

A segunda dimensão compete à marca interna. Os termos “marca do funcionário” (*employee brand*) e “marca interna” (*internal brand*) são essencialmente sinônimos na literatura, e o “marketing interno” (*internal marketing*) também já foi usado para descrever essas atividades e programas (MITCHELL, 2002). Este estudo utiliza da terminologia marca interna para descrever essas atividades dentro da empresa.

Para Aaker (1996) a marca interna baseia-se, de forma resumida, em funcionários que conhecem e apoiam a identidade da marca. Para Punjaisri e Wilson (2011) a marca interna descreve as tarefas realizadas por uma organização para garantir que os valores adotados e a promessa da marca - que definem as expectativas dos clientes - sejam divulgadas e entregue pelos funcionários. Assim, o objetivo das empresas ao aplicar atividades de marca interna é de desenvolver uma relação simbólica entre funcionário e marca para que eles se tornem “embaixadores da marca” (VALLASTER; CHERNATONY, 2006) e não se limitem apenas em uma

troca transacional de trabalho por renda (VALLASTER; CHERNATONY,2006; SANTOS-VIJANDE *et al.*,2013).

Complementarmente, Burmann, Zeplin e Riley (2009) testaram um modelo holístico de gerenciamento interno de marcas e definiram três fatores significativos como antecedentes do comprometimento interno com a marca, que são: (i) atividades de recursos humanos centradas na marca, (ii) comunicação da marca e (ii) liderança da marca. As atividades de recursos humanos contemplam, por exemplo: treinamento, eventos ou guia para novos funcionários (PUNJAISRI; WILSON, 2011). A comunicação interna da marca permite que os funcionários saibam o que a marca representa, seus valores e aspirações para que as atividades de desenvolvimento de marca possam ser realizadas de maneira mais assertiva (M'ZUNGU *et al.*, 2010; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013). E a liderança de marca defende que o comportamento dos funcionários orientados à marca é predominantemente iniciado pelos líderes de uma empresa, principalmente no setor de serviços (VALLASTER; CHERNATONY,2006).

A última dimensão aborda o gerenciamento estratégico de marca. Segundo Santos-Vijande *et al.* (2013) os gerentes que almejam obter vantagem competitiva através de marcas fortes, devem gerenciá-las através de alguns elementos, como: (i) o desenvolvimento de uma estratégia de marketing coerente com a imagem da marca, sendo esta estipulada pela a organização; (ii) deve-se estabelecer metas de curto e longo prazo no planejamento de gestão de marcas; (iii) monitorar e avaliar a evolução da imagem e valor da marca no mercado e (iv) estipular recursos (financeiros e humanos) para o gerenciamento da marca.

Adicionalmente, para Aaker (2007), a estratégia da marca deve refletir a cultura e visão da organização, contudo, o autor ressalta que a imagem da marca não deve refletir algo que a empresa e a estratégia não podem cumprir para que não frustrate o consumidor com promessas falsas. O autor também destaca que a meta principal da gestão de marcas é criar *brand equities* e não apenas gerenciar as imagens de marca.

Finalizada esta seção, o próximo tópico trata do segundo construto estudado na presente pesquisa: a orientação para o mercado.

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O conceito de marketing - de forma sucinta - estipula que, para obter um desempenho sustentável, é necessário compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, de forma que supere os concorrentes (DAY, 1990). E emergindo deste conceito, Kohli e Jaworski em 1990 articularam a teoria sobre a orientação para o mercado (OM) como sendo a aplicação do conceito de marketing dentro das organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 2004).

Logo em seguida, Narver e Slater (1990) desenvolveram a primeira medida operacional de orientação para o mercado, validando uma relação positiva entre esse construto e a lucratividade do negócio.

Os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) foram os primeiros estudos de orientação para o mercado, divergindo na literatura apenas por suas perspectivas: o primeiro comportamental e o segundo cultural.

A perspectiva comportamental defende a orientação para o mercado como uma série de comportamentos e atividades organizacionais que buscam: (I) gerar inteligência de mercado, (II) disseminar as informações em toda a organização e, (III) responder adequadamente ao cliente (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Já a perspectiva cultural, concentra-se em normas e valores organizacionais que incentivam comportamentos consistentes com a orientação para o mercado (NARVER E SLATER, 1990). A medição, segundo Narver e Slater (1990), acontece através de três componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e integração interfuncional (NARVER; SLATER, 1990).

Pouco tempo depois, Deshpandé, Farley e Webster (1993) também defenderam a abordagem cultural da OM, e discute a OM como sinônimo de orientação para o consumidor, na qual é a nomenclatura que eles seguem no estudo. Os autores acreditam que orientar-se para o consumidor é a condição para a implementação do conceito de marketing em uma empresa. Mais explicitamente, eles referem à orientação para o consumidor como um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir a importância de todos os outros *stakeholders*, a fim de desenvolver um empreendimento lucrativo em longo prazo (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Em 1998 Deshpandé e Farley desenvolveram um artigo com o objetivo de comparar como as três escalas de orientação para o mercado (SLATER; NARVER,

1994; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; DESHPANDÉE *et al.* 1997) se comportam sob condições semelhantes. O resultado do estudo mostrou que as escalas podem ser usadas de maneira intercambiáveis, ou seja, elas medem a mesma atividade dentro da empresa (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998).

Adicionalmente, Day em 1994 afirmou que o conceito de orientação para o mercado já estava consolidado, com um número considerável de estudos empíricos que medem as conseqüências finais da OM para seus mercados. Dessa forma, o autor contribuiu para literatura destacando como essa orientação organizacional pode ser alcançada e sustentada. Especificamente, para Day (1994), as capacidades de sentir o mercado e a ligação com o consumidor são fundamentais nas organizações orientadas para o mercado.

Day (1994) fez uma revisão dos conceitos de OM e defendeu que a OM é representada pelas habilidades superiores das empresas em entender e satisfazer os clientes, melhor que seus rivais. Estas habilidades foram classificadas em três categorias (oscilando conforme a orientação e foco dos processos). O primeiro item diz respeito aos processos de dentro para fora, que são ativados pelas exigências do mercado, desafios competitivos e oportunidades externas como, por exemplo, gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologias, integração de logística, processo de produção, gerenciamento de recursos humano e ambiente. A segunda categoria trata dos processos de fora para dentro, relacionados ao entendimento sobre o ambiente externo, como: conexão com o consumidor, vínculo com o canal de informação e monitoramento da tecnologia. Por fim, o terceiro item refere-se aos processos de integração, necessários para integrar os recursos de dentro para fora e de fora para dentro, composto pelo atendimento ao consumidor, preço, compra, serviço de entrega, desenvolvimento de produtos e estratégias (DAY, 1994).

Dentre as quatro abordagens citadas acima (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990, DESHPANDÉ; FARLEY E WEBSTER, 1993; DAY 1994), este estudo utiliza como base a orientação para o mercado pela perspectiva cultural de Narver e Slater (1990). Tendo em conta que é essa cultura organizacional que incentiva comportamentos de criação de valor superior para o cliente (NARVER E SLATER, 1990), premissa do sistema de gestão de marca (AAKER, 2003), variável dependente deste estudo.

Assim, nos próximos tópicos serão apresentados com mais detalhes as propostas de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), considerando que fazem parte dos primeiros estudos sobre a orientação para o mercado e, as duas perspectivas, são as mais exploradas pela literatura. Por fim, o tópico conclui com estudos recentes envolvendo a orientação para o mercado e marca.

2.2.1 Orientação para o mercado na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990)

Considerando as dimensões da visão comportamental: (I) gerar inteligência de mercado, (II) disseminar as informações em toda a organização e, (III) responder adequadamente ao cliente (KOHLI; JAWORSKI, 1990), os autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram e testaram uma medida deste constructo.

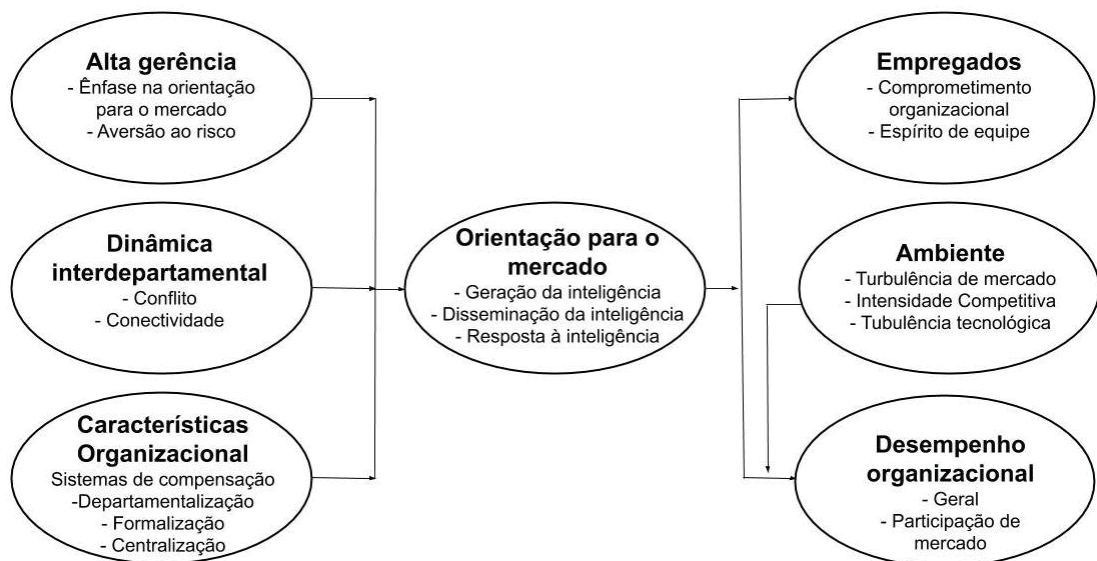
A geração de inteligência, primeira dimensão do constructo, refere-se à busca das informações referentes às necessidades atuais e futuras do cliente feito por toda a organização (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A segunda dimensão defende que é necessário promover a disseminação da inteligência obtida na organização, que acontece através do processo de conexão e troca entre departamentos (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

E, por último, com as informações obtidas do mercado é imprescindível que as empresas respondam de forma assertiva, essa capacidade de resposta pode ser dividida em dois conjuntos de atividades: o primeiro refere-se à formulação de planos, e o segundo trata da implementação desses planos (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A escala que engloba essas três dimensões comportamentais é reconhecida pela literatura como MARKOR, e tem como objetivo medir o grau em que uma unidade de negócios é engajada em gerar a inteligência de mercado, disseminar essa inteligência de forma vertical e horizontal e desenvolver os programas em resposta a inteligência por vários departamentos da organização (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Jaworski e Kohli (1993) também analisaram os antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado. O modelo proposto desse estudo encontra-se na FIGURA 1.

FIGURA 3 - ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE: Jaworski e Kohli (1993), traduzido pela autora (2019)

Os resultados da pesquisa de Jaworski e Kohli (1993) apontaram que a alta gerência, a dinâmica interdepartamental e as características organizacionais impactam positivamente a orientação para o mercado e, portanto, a antecedem.

O primeiro fator diz respeito ao compromisso dos gestores seniores como um pré-requisito essencial para uma orientação de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Ou seja, os gestores devem transparecer a vontade da empresa de atender às necessidades dos consumidores, isso pode acontecer, por exemplo, através do desenvolvimento de atitudes positivas para a mudança e a vontade de assumir riscos calculados, uma vez que para responder as necessidades dos consumidores pode ser necessária a inserção de novos produtos ou serviços no mercado, significando possíveis riscos (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Os fatores interdepartamentais referem-se aos conflitos e conexões entre departamentos e funções da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Os conflitos entre departamentos da empresa podem prejudicar a aplicação do conceito de marketing, visto que uma empresa com comunicação ineficiente terá dificuldade na disseminação das informações de mercado e consequentemente na capacidade de responder de forma assertiva para o consumidor. Por isso os autores defendem que

para aumentar o grau de OM é necessário um bom relacionamento entre áreas, facilitando a transmissão e troca de informações (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O terceiro antecedente refere-se aos fatores organizacionais, especificamente a forma estrutural das organizações (a formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensas). A formalização indica o quanto regras formais regem aos papéis, autoridades, comunicações, normas e sanções. A centralização refere-se ao grau de realização de tarefas por um único funcionário ou departamento, impedindo a participação de demais setores ou funções nos processos de decisão da organização. A departamentalização trata-se da quantidade de departamentos aos quais organizações segregam e delegam funções. Os sistemas de recompensa são relativos a congratulações e méritos dados a comportamentos considerados orientados para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Como variáveis dependentes, foram apontadas relações positivas entre a orientação para o mercado nos trabalhadores e no desempenho organizacional, ou seja, a orientação para o mercado potencializa estas dimensões.

O efeito da OM sobre os trabalhadores acontece devido à orientação para o mercado fomentar um sentimento de orgulho nos funcionários por pertencerem a uma organização onde todos possuem um objetivo comum de servir os clientes, gerando maior espírito de equipe, satisfação no trabalho e compromisso organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Também foram testados alguns moderadores referentes aos aspectos ambientais (turbulência do mercado, a intensidade da competição e a turbulência tecnológica), indicando que esses podem aumentar ou diminuir a relação de OM e desempenho organizacional (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Sobre os moderadores, entende-se que a turbulência de mercado diz respeito à alta taxa de mudança nas preferências dos clientes. Por isso organizações que operam nos mercados mais turbulentos são suscetíveis a ter uma maior necessidade de orientação para o mercado, uma vez que trabalham constantemente na monitoração de mercado e precisam responder, através das alterações em produtos e serviços, à evolução das preferências dos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Outro fator ambiental que tende a aumentar os níveis de OM nas organizações é a intensidade competitiva, nesse ambiente há muitos concorrentes

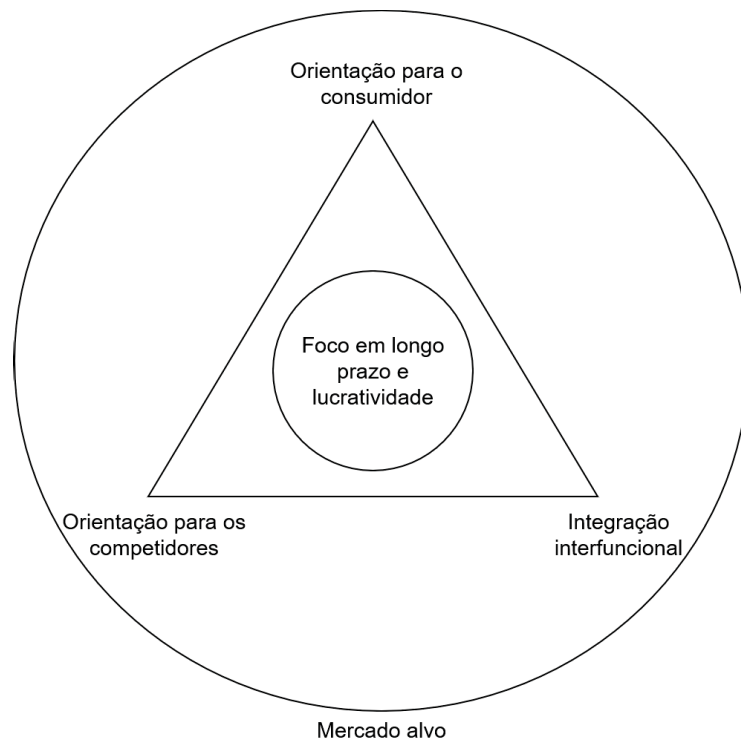
diretos e indiretos, fazendo com que os clientes tenham muitas opções alternativas para satisfazer suas necessidades e desejos, então uma orientação de mercado é esperada para ser um determinante mais importante do desempenho sob condições de alta intensidade competitiva (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Por fim, a turbulência tecnológica foi citada pelos autores como a medida da taxa de mudanças nas tecnologias existentes, porém, ao contrário dos demais fatores ambientais, a turbulência tecnológica não foi citada como um fator de aumento do nível de OM em uma organização, pelo contrário, defendeu-se que este enfraquece a orientação para o mercado. Os autores explanaram que isso acontece porque tanto a OM quanto as organizações que precisam trabalhar com inovação tecnológica, desenvolvem vantagem competitiva e, quando há outros caminhos para desenvolver a vantagem competitiva, a OM diminui, mas destacaram que isso não elimina a importância desta orientação. Portanto fatores tecnológicos não têm um papel determinante no desenvolvimento de atividades relacionadas à OM (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

2.2.2 Orientação para o Mercado na abordagem de Narver e Slater (1990)

A abordagem de Narver e Slater (1990) defende a OM como uma visão cultural, que se concentra nos valores e crenças que são compartilhados dentro da organização e que impulsionam os comportamentos voltados ao mercado, com o objetivo de criar valor superior para os clientes e, conseqüentemente, atingir uma vantagem competitiva sustentável. A medição da OM, segundo os autores, acontece através de três componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e integração interfuncional (NARVER; SLATER, 1990). Além das três dimensões comportamentais é colocado critérios de decisão: o foco no longo prazo e lucratividade (NARVER; SLATER, 1990). A FIGURA 2 ilustra estes componentes.

FIGURA 4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER (1990)



FONTE: Narver e Slater (1990), traduzido pela autora (2019)

A primeira dimensão, orientação para o consumidor, refere-se ao conhecimento da empresa sobre o público-alvo, para que assim, possam criar valor superior de forma recorrente (NARVER; SLATER, 1990). Para os autores “o coração de uma orientação para o mercado é o foco no cliente” (SLATER E NARVER, 1994). Na orientação para o concorrente entende-se que a empresa compreende os pontos fortes e fracos dos concorrentes atuais e potenciais (NARVER; SLATER, 1990). Por fim, a integração interfuncional, refere-se à gestão dos recursos da empresa, ou seja, envolve todos os departamentos e não apenas de uma área em específico, para que favoreça assim, a criação de valor superior para os clientes-alvo (NARVER; SLATER, 1990).

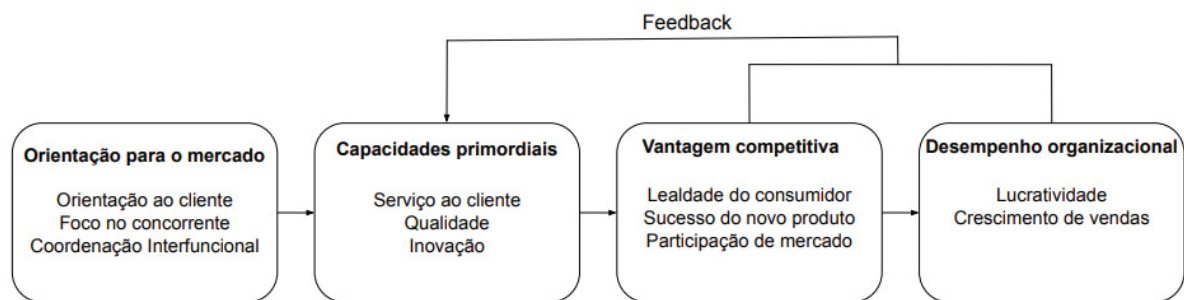
Resumidamente, os três elementos da orientação de mercado (NARVER; SLATER, 1990), são considerados de igual importância para a OM e compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o cliente.

Um dos principais focos na implementação da OM é o resultado em longo prazo para seus clientes, ou seja, permite que a organização esteja sempre se adaptando as necessidades dos seus clientes posicionando-se melhor que seus

concorrentes. O outro fator importante da OM, que também é possível entender como uma consequência é a lucratividade para empresa que permite a sobrevivência da organização e a continuidade das suas atividades (NARVER; SLATER, 1990).

Slater e Narver (1994) também defenderam que a OM é necessária para construir e manter as capacidades primordiais da empresa como: serviço ao cliente, qualidade e inovação e essas capacidades influenciam no alcance da vantagem competitiva e consequentemente no desempenho organizacional. Este quadro teórico está representado na FIGURA 3.

FIGURA 5 - QUADRO TEÓRICO PROPOSTO POR NARVER E SLATER (1994)



FONTE: Narver e Slater (1994), traduzido pela autora (2019)

O primeiro item das capacidades primordiais trata do serviço prestado ao cliente, que tem como foco oferecer um serviço superior, e isso só é possível a partir do momento que a empresa entende o que os clientes precisam e, assim, atende suas expectativas. A segunda capacidade refere-se à qualidade, e para alcançar e manter essa tal entrega é imprescindível o monitoramento contínuo do que os clientes desejam, para que todos os setores envolvidos trabalhem com este objetivo. A terceira capacidade está ligada a inovação, focando no desenvolvimento de novos produtos que, assim como as outras capacidades citadas, é o resultado da orientação para o mercado. Resumidamente o estudo mostrou que uma cultura orientada para o mercado fornece uma estrutura para o desenvolvimento de recursos de criação de valor (SLATER; NARVER, 1994).

Adicionalmente, ao perceber que as filosofias de orientação para o cliente e orientação para o mercado poderiam gerar dúvidas nos gerentes e em possíveis

estudos, Slater Narver (1998) apresentaram os diferentes graus e formas que as empresas tentam entender seus mercados.

A orientação para o cliente tem como objetivo entender as necessidades expressas dos clientes, trazendo um resultado de curto prazo e de forma reativa. Diferentemente, a orientação para o mercado preocupa-se com as necessidades latentes dos clientes e tem um foco de longo prazo, agindo de forma proativa. Na prática, as empresas orientadas para o cliente buscam as informações dos clientes de forma tácita através de, por exemplo, pesquisas de mercado. Já as empresas orientadas para o mercado trabalham com a observação, ou seja, aprendem e descobrem as necessidades latentes dos clientes observando de perto o uso de produtos ou serviços pelos clientes em rotinas normais (SLATER; NARVER, 1998).

Para reforçar ainda mais o estudo inicial de Narver e Slater (1990) sobre a OM, os autores replicam a pesquisa e testam novamente a relação entre OM e lucratividade da empresa e encontram uma relação positiva ainda mais alta (SLATER; NARVER, 2000). A novidade do estudo foi em testar também outra medida cultural – a orientação empreendedora - no desempenho do negócio e depois comparada com a OM. O resultado mostrou que diferente da OM, a orientação empreendedora não impacta diretamente na lucratividade. Um dos possíveis motivos é a orientação empreendedora pode ter um efeito indireto na lucratividade, operando através do desenvolvimento de novos produtos (SLATER; NARVER, 2000).

Tempos depois, Narver, Slater e MacLachlan (2004) perceberam que a maioria dos estudos de orientação para o mercado, até aquele momento, usava uma medida que consistia praticamente de comportamentos relacionados à satisfação das necessidades expressas dos clientes, ou seja, aquelas necessidade em que os clientes estão cientes e, portanto, podem expressar, sendo considerado por eles um comportamento responsivo da empresa. E não consideravam também as necessidades latentes, que são as necessidades e soluções das quais os clientes desconhecem, considerando as empresas que trabalham com essas informações como proativas.

Dessa forma, os autores desenvolveram um estudo propondo uma medida de orientação proativa do mercado e testaram o relacionamento da orientação responsiva e proativa do mercado de uma empresa com o sucesso de novos produtos. O resultado mostrou que a força do relacionamento proativo da orientação

para o mercado é maior que a orientação responsiva para o sucesso de novos produtos (NARVER, SLATER; MACLACHLAN, 2004).

2.2.3 Estudos recentes sobre a orientação para o mercado e sua relação com marcas

Com o intuito de mostrar que o tema orientação para o mercado continua atual e com oportunidades para mais pesquisas, são apresentados na sequência estudos recentes que abordam a orientação para o mercado e sua interação com marcas, considerando que estes construtos integram o modelo em estudo na presente dissertação.

A maior parte das pesquisas recentes que abrigam a OM e marca no mesmo modelo discute a relação, interação e diferenças entre duas orientações estratégicas: orientação para o mercado e orientação para marca (M'ZUNGU, MERRILEES; MILLER, 2017; URDE, BAUMGARTH; MERRILEES, 2013; URDE E KOCH, 2014; LAUKKANEN et al., 2013; LUXTON, REID E MAVONDO, 2017; ANEES-UR-REHMAN; JOHNSTON, 2019). A orientação para marca é definida como uma abordagem na qual “os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca” (URDE 1999, p. 117).

Alguns estudos discutem, por exemplo, como as empresas podem adotar simultaneamente duas orientações alternativas que são, em grande parte, diferentes e contraditórias. Como é o caso do estudo qualitativo dos autores M'zungu, Merrilees e Miller (2017) que investigaram, em pequenas e médias empresas, como a orientação para o mercado e a orientação para a marca interagem para formar uma orientação estratégica híbrida. Uma estratégia híbrida consiste em ter uma orientação base da empresa, chamada de orientação primária, e outra orientação que é adotada para alcançar um ou mais objetivos, chamada de orientação secundária (M'ZUNGU, MERRILEES; MILLER, 2017).

Com isso, o resultado do trabalho dos autores M'zungu, Merrilees e Miller (2017), mostrou que híbrido de orientação de marca e de mercado acontece quando o foco estratégico principal da empresa está na construção da identidade da marca (premissa da orientação para a marca) e o secundário está na satisfação das necessidades do cliente (premissa da orientação para o mercado). E quando a orientação para o mercado se torna uma orientação primária e marca secundária, o

foco estratégico principal da empresa está no externo, ou seja, as informações de mercado são base para as estratégias, e o secundário é interna, em outras palavras, a identidade da marca é importante, porém não mais que atender as necessidades dos clientes (M'ZUNGU, MIRRILEES E MILLER, 2017).

Os autores Urde, Baumgarth e Merrilees (2013), já haviam discutido que a OM e a orientação para marca são versões híbridas. Além disso, apresentaram no estudo exemplos de casos que ilustram essas abordagens. Como é o caso da *The Body Shop*, que mantém como prioridade sua identidade, prezando pela sustentabilidade e rejeitando teste em animais, sendo assim, uma orientação estratégica de marca e mercado. Já a DELL que preza pelo custo mais baixo com personalização do produto, mostra que o cliente é central para a estratégia e a marca fica secundária, sendo assim, uma orientação mercado e marca (URDE, BAUMGARTH; MERRILEES, 2013).

Complementarmente, Urde e Koch (2014), trouxeram em seu estudo o posicionamento estratégico para análise, no qual os autores disponibilizaram uma revisão para delimitar o conceito e diferenciá-lo entre duas abordagens fundamentais: posicionamento orientado para o mercado e posicionamento orientado para a marca. Eles explanaram que o primeiro satisfaz as necessidades e vontades dos clientes e não clientes, ou seja, a imagem da marca é fundamental e definida de fora para dentro. Já o posicionamento orientado para marca preza pela identidade da marca, considerando-a um elemento definido de dentro para fora, ou seja, atender os desejos dos clientes ocorre, porém dentro dos limites da identidade da marca. Os autores argumentam que essas abordagens representam diferentes pontos de partida no entendimento, definição e gerenciamento de marcas (URDE; KOCH, 2014).

Adicionalmente, Laukkanen *et al.* (2013) testaram a influência simultânea da orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de marca e financeiro das pequenas empresas. O construto de orientação para o mercado foi aberto e suas dimensões (orientação para o consumidor, concorrente e integração interfuncional) medidas diretamente na orientação para marca e no desempenho financeiro. Os três componentes mostraram relações positivas na orientação para marca, porém, a relação direta com o resultado financeiro foi refutada, mostrando que o impacto da orientação do mercado no lucro financeiro de uma pequena empresa passa pelos esforços de marca.

Já o estudo de Luxton, Reid e Mavondo (2017) testou a influência da OM e orientação para marca na comunicação integrada de marketing (CIM), o seu modelo também apresentou como a aprendizagem organizacional sustenta ambas as orientações e o CIM. Além disso, validou como a CIM e a orientação para marca impactam na performance de marca. Sendo a hipótese direta de orientação para marca e performance refutada, pois é mediada pela comunicação integrada de marketing.

Abrangendo outra orientação estratégica no modelo, o trabalho de Anees-ur-Rehman e Johnston (2019) testou o efeito direto e de interação da orientação para o mercado, orientação para marca e orientação empreendedora no valor da marca das pequenas e médias empresas do setor *business-to-business* (B2B). Os resultados indicaram que o efeito direto de cada orientação estratégica é mais relevante que o efeito de interação e relatou que as orientações de marca e empreendedora têm efeitos positivos, enquanto a orientação de mercado tem efeito negativo no valor da marca das empresas. Sobre efeito negativo relatado, os autores explicaram que o processo de compra de consumidores industriais pode ser mais racional e sistemático do que os consumidores finais, por isso, a abordagem focada no cliente sob a estratégia orientada para o mercado pode não ser adequada para o fortalecimento da marca B2B. A escala utilizada para medir a OM foi com cinco itens dos autores Laukkanen *et al.* (2013) com o objetivo de medir a mentalidade dos gerentes focada no cliente. Os itens mediam, por exemplo, se os objetivos de negócios são orientados pela satisfação do cliente, e se monitoram o nível de comprometimento da empresa em atender às necessidades dos clientes (ANEES-UR-REHMAN; JOHNSTON, 2019).

Reijonen *et al.* (2012) examinaram se as pequenas e médias empresas em crescimento, estáveis ou em declínio diferem entre si no que se refere à OM e orientação para a marca. Os resultados mostraram que as empresas em crescimento são mais orientadas para a marca e para o mercado, porém com exceções, pois a orientação para o concorrente tem um efeito mais fraco em relação ao crescimento, concluindo que empresas nessa fase são mais orientadas para os clientes e para a integração interfuncional do que as firmas em declínio e estáveis.

Tempos depois, com uma abordagem e resultados similares, Gifford e Newmeyer (2019) realizaram um estudo de métodos mistos para descobrir quais comportamentos e atitudes levam os líderes de marca a serem orientados para o

mercado. Na pesquisa qualitativa Gifford e Newmeyer (2019) compararam líderes de marcas em crescimento e os de marcas em declínio e descobriram que os líderes que focam no cliente estão, na maior parte, nas marcas em crescimento. Isso foi demonstrado por suas atividades como pesquisa e geração de inteligência de clientes, inovação e desenvolvimento de produtos e planejamento de entrada no mercado orientado a clientes. Já na pesquisa quantitativa, os referidos autores examinaram como os construtos identificados no qualitativo (Esperança, engajamento e compartilhamento de valores e participação dos gestores em comunidades de marcas) estão relacionados ao sucesso das marcas, examinando se elas se relacionam à orientação para o mercado. Os resultados dos estudos sustentam a ideia de que os líderes devem adotar um ambiente focado no consumidor (GIFFORD; NEWMYER, 2019).

Em menor número há outras correntes de pesquisas relacionando OM e marca que não abordam especificamente as orientações estratégicas juntas. Como é o caso da pesquisa empírica de Iyer et al. (2019), que testou caminhos para que a orientação para o mercado impacte no desempenho da marca, por isso, propôs as estratégias de posicionamento (diferenciação, preço e indiferenciação) como mediadoras da relação. A OM foi medida pela escala de Narver, Slater e MacLachlan (2004) que divide a OM em orientações para o mercado proativas (OMP) e responsivas (OMR). Especificamente, o estudo defende que dentre as estratégias de posicionamento a OMP impacta na diferenciação baseada em design e em qualidade e a RMO impacta na diferenciação baseada em imagem da marca, preço e indiferenciação, e todas influenciam positivamente na performance de marca. Os resultados mostraram que a diferenciação baseada em design e preço não media a relação entre OM e o desempenho da marca, e os efeitos diretos e indiretos da indiferenciação no desempenho da marca são ambos negativos (IYER *et al.*, 2019).

Bridson e Evans (2018) tiveram como foco analisar como a bússola da marca, sinônimo para marca interna, alcançava o desempenho da empresa. Assim, os autores testaram seu efeito direto e mais dois mecanismos de mediação: orientação para o mercado e orientação para inovação no setor varejista. Sendo a orientação para o mercado a única mediação refutada, justificada essa hipótese pelo contexto que foi aplicado.

O próximo tópico conceitua o uso de dashboards de marketing, último construto sob análise nesta pesquisa.

2.3 USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Utilizar dados para orientar decisões de marketing pode ser o fator de sucesso de uma empresa (KUMAR *et al.*, 2013). Nesse sentido, o *Marketing Science Institute* (2018-2020) propôs as pesquisas sobre métricas de marketing e como tais métricas devem ser mensuradas como uma das suas prioridades de pesquisa atual. Provavelmente isso se deve aos desafios enfrentados pelas empresas para usar as métricas corretas e agir sobre os *insights* coletados (PAUWELS, 2015). Uma ferramenta que pode facilitar esse processo são os *dashboards* (MCGOVERN *et al.*, 2004; MILLER; CIOFFI, 2004).

Um *dashboard* ou simplesmente "painel de marketing" apresenta os principais indicadores e métricas de marketing da empresa em um único monitor (LAPOINTE, 2005). Adicionalmente, Pauwels *et al.* (2009) definem este painel como um conjunto de métricas chaves de desempenho, relacionadas e direcionadas para obter informações de curto em longo prazo, vistas da mesma forma por toda a organização. Few (2007, p.1) apresenta o *dashboard* como “uma exibição visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos; consolidada e organizada em uma única tela para que as informações possam ser monitoradas rapidamente”.

Dessa forma, os painéis de marketing buscam oferecer resumos das informações de mercado, de forma altamente visual e intuitiva, para que os gerentes possam monitorar o progresso em direção às metas, e por isso é uma ferramenta importante para o *Business Intelligence* (BI) da empresa, que objetiva obter as informações certas, colocando-as na frente dos principais usuários no momento mais valioso (DOVER, 2004; MONE *et al.*, 2013).

Os *dashboards* derivaram dos antigos sistemas de informações executivas dos anos 80, onde apenas a alta gestão tinha acesso a eles para verificar como o negócio estava sendo executado (DOVER, 2004). Atualmente, devido à alta concorrência global e as rápidas mudanças tecnológicas é essencial que essas formas de medição e análise de dados de marketing estejam disponíveis para todos os profissionais da área (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016), visto que o uso de *dashboards* fornece muitas oportunidades para o marketing exercer uma influência mais forte nas decisões da alta administração (PAUWELS, 2009).

Existe uma possível confusão que acontece entre as funcionalidades dos *dashboards* e o *Balance Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), sendo até usados de maneira intercambiável por alguns executivos (ECKERSON, 2006). Assim, Eckerson (2005) discute as semelhanças e diferenças das duas aplicações; para ele os dois fornecem mais do que apenas uma tela repleta de gráficos de desempenho, eles são “sistemas completos de informações comerciais projetados para ajudar as organizações a alcançarem objetivos estratégicos” (ECKERSON, 2006). Já sobre as diferenças o autor define que os *dashboards* tendem a monitorar o desempenho dos processos operacionais, enquanto o *scorecard* tende a mapear o progresso dos objetivos táticos e estratégicos (ECKERSON, 2006). Para exemplificar, o QUADRO 1 mostra as diferenças práticas, que são apresentadas de forma resumida:

QUADRO 2 - DASHBOARDS VERSUS SCORECARDS

Descrição	Dashboard	Scorecard
Objetivo	Medidas do desempenho	Progresso do desempenho
Usuários	Gerentes, equipe	Executivos, gerentes, equipe
Atualização	Tempo real	Recortes periódicos de tempo
Dados	Eventos	Resumos
Display	Gráficos e tabelas	Símbolos e ícones

FONTE: Eckerson (2005), traduzido pela autora (2019)

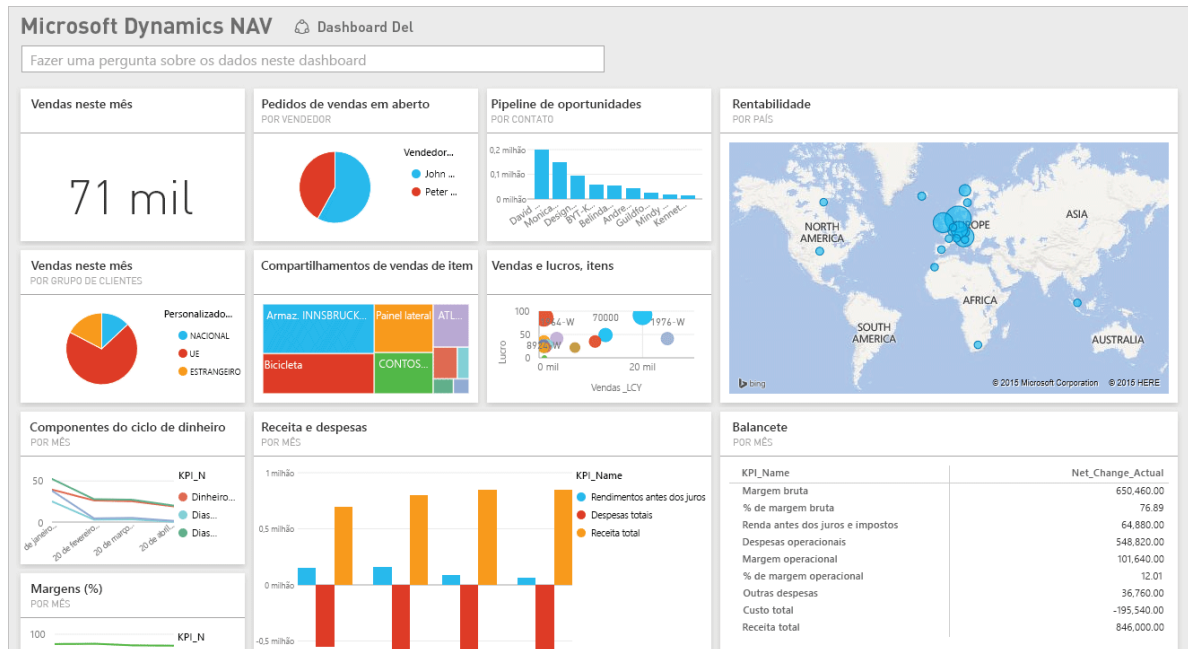
Deste modo, compreende-se que os *dashboards* informam o que a equipe está fazendo e o que está alcançando, já o *scorecard* diz o quão bem está sendo feito, em outras palavras, o *dashboard* monitora o desempenho e o *scorecard* mapeia o progresso.

Clark et al. (2006), também consideram que o *dashboard* é uma variação do *Balance Scorecard*, bem como uma variação da abordagem do *Key performance Indicator* – KPI (DAY, 1994) para mensuração do desempenho. Os autores também consideram que os painéis podem complementar a abordagem tradicional do BSC, facilitando a análise do ambiente externo, como os concorrentes (CLARK et al., 2006).

Para exemplificar, a FIGURA 4 mostra um tipo de *dashboard* comercialmente disponível, neste caso, trata-se do Power BI, disponibilizado na

solução Microsoft Dynamics NAV, um software de gerenciamento para Pequenas e Médias empresas.

FIGURA 6 - MODELO DE DASHBOARD DE MARKETING



FONTE: Blog do Microsoft Power BI (2015)

Lapointe (2005) cita em seu estudo quatro fatores que determinam a necessidade de painéis de marketing dentro das organizações: (i) má organização do enorme número de dados relevantes para a decisão; (ii) vieses gerenciais no processamento de informações e na tomada de decisões; (iii) as demandas crescentes de responsabilidade do marketing, dado o duplo objetivo das empresas de aumentar o faturamento e, ao mesmo tempo, reduzir os custos de um resultado saudável e (iv) a necessidade de integração interdepartamental nas práticas de relato de desempenho e na alocação de recursos.

Clark, Abela e Ambler (2006) entendem que o *dashboard* faz parte de um amplo processo de informação de desempenho que contém três dimensões: a geração, disseminação e interpretação das informações. E o *dashboard* está dentro da perspectiva de disseminação, que enfatiza tornar a informação relevante e fácil de entender para o usuário. Nesta mesma pesquisa, os autores testaram se a utilização de *dashboards* amplia a satisfação dos gestores com seus sistemas de avaliação marketing, sendo a hipótese refutada. E justificada pelo fato de que a satisfação dos gestores está mais associada à capacidade de disseminação dessas

informações dentro da organização, e não especificamente pelo uso de *dashboards* (CLARK, ABELA; AMBLER, 2006).

O construto do uso de *dashboards* dos autores Clark, Abela e Ambler (2006), foi medido através de uma pergunta dicotômica, com resposta sim ou não, questionando se o gestor utiliza um painel de controle de marketing (um conjunto selecionado de métricas atualizadas regularmente) para avaliar o desempenho da função de marketing. Assim os autores sugerem que, desde que as medidas sejam relatadas à alta gerência, o formato exato dos relatórios poderá não ser importante, ou seja, não é necessária especificamente uma ferramenta (CLARK, ABELA; AMBLER, 2006).

Em contrapartida, a pesquisa dos autores O'Sullivan e Abela (2007) indica que a capacidade de medir o desempenho de marketing, através do uso de *dashboards*, tem um impacto significativo no desempenho da empresa, na rentabilidade, nos retornos das ações e na estrutura do marketing dentro da empresa. O constructo do uso de *dashboards* foi medido por uma escala de três itens, avaliando a capacidade atual da empresa de fornecer informações sobre as medidas de performance de marketing.

Krush *et al.* (2013), testaram o uso de *dashboards* e capacidade de vendas, no *sensemaking*. Os resultados do estudo mostraram que a capacidade de vendas e o uso de painéis de marketing não apenas contribuem diretamente, mas também têm um efeito interativo. Para a escala sobre o uso de *dashboards*, foi utilizado o trabalho de O'Sullivan e Abela (2007), uma escala de três itens, com uma pequena alteração no terceiro item para melhorar o entendimento entre os respondentes. Semelhante à escala original, os itens capturaram a existência e a utilização de painéis de marketing recebendo respostas que ressaltam a funcionalidade dos painéis de marketing (O'SULLIVAN; ABELA, 2007; KRUSH *et al.*, 2013).

Outro estudo dos autores Krush, Agnihotri e Trainor (2016) teve como objetivo compreender os efeitos dos painéis de marketing e, assim, testaram meios para vincular a ferramenta ao desempenho de mercado. Os resultados mostraram que os painéis de marketing estão significativamente relacionados à velocidade de implementação da estratégia de marketing e à capacidade de gerenciamento das informações do ambiente externo que, por conseguinte, impactam no desempenho

de mercado. O construto foi medido pela mesma escala do estudo de Krush *et al.* (2013).

Neste trabalho, esse construto é entendido como o uso de painéis de marketing que combinam dados financeiros, não financeiros e ferramentas analíticas. As informações coletadas e monitoradas podem ser compostas por métricas predefinidas ou análises em tempo real combinadas com a capacidade de exibir elementos de programas e atividades de marketing (O'SULLIVAN; ABELA, 2007). A escala utilizada será a adaptação da escala de Krush *et al.* (2013). A escolha se justifica dado que esses autores analisaram uma relação similar a explorada na presente pesquisa, que é recursos de marketing, incluindo o *dashboard*, em uma atividade organizacional (KRUSH *et al.*, 2013).

No próximo tópico, são apresentadas as relações entre os construtos apresentados até aqui.

2.4 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS SOB ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA

2.4.1 Orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas

Uma empresa orientada para o mercado coloca como prioridade a criação e manutenção de valor superior para o cliente (SLATER; NARVER, 1994), e faz isso através de uma série de comportamentos e atividades organizacionais que buscam gerar informações referentes às necessidades atuais e futuras do cliente, levantar informações do concorrente e integrar todos os departamentos para que, juntos, trabalhem no mesmo objetivo (NARVER; SLATER, 1990).

O sistema de gestão de marcas refere-se a uma cultura ou estrutura organizacional de gerenciamento que sustenta as atividades de construção da marca e a criação do valor da marca, através de três dimensões: orientação para o mercado, marca interna e gerenciamento estratégico de marca (LEE *et al.* 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.* 2013).

Estudos anteriores confirmaram uma relação direta e positiva da orientação para o mercado como um antecedente do sistema de gestão de marcas (LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013). Ou seja, empresas orientadas para o mercado, que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar (DESHPANDE;

FARLEY; WEBSTER, 1993), conseguem implementar e sustentar um sistema de gestão de marca.

No trabalho de Lee *et al.* (2008), por exemplo, foi confirmada a relação da OM no SGM tanto no mercado *business-to-business* (B2B) quanto no *business-to-consumer* (B2C). O estudo foi realizado com 1000 gerentes de marca (770 empresas de B2C e 230 B2B).

Complementarmente, o trabalho de Santos-Vijande *et al.* (2013) avaliou os efeitos da inovação e da orientação do mercado como antecedentes do SGM. O resultado mostrou uma relação positiva e significativa para ambos, porém, a relação com a OM mostrou um efeito mais forte. Inclusive, o estudo desses autores, foi testado no mesmo contexto que o da presente pesquisa, o setor de serviços.

De forma mais minuciosa, o estudo de Laukkanen *et al.* (2013) testou a relação de cada dimensão da orientação para o mercado (orientação para o consumidor, concorrente e integração interfuncional) no construto de orientação para marca, sendo esta uma das dimensões do SGM. O resultado mostrou que os três componentes possuem efeitos positivos na orientação para marca, ou seja, para desenvolver a identidade da marca é necessário conhecer o mercado.

Outro estudo que analisou a relação entre a OM e uma dimensão do SGM foi o de Bridson e Evans (2018), que tiveram como foco analisar como a bússola da marca, sinônimo para marca interna, alcançava o desempenho da empresa. Assim, os autores testaram seu efeito direto e mais dois mecanismos de mediação: orientação para o mercado e orientação para inovação no setor varejista. Sendo a orientação para o mercado a única mediação refutada, justificada essa hipótese pelo contexto que foi aplicado. Ou seja, o estudo testou a OM como consequente de uma dimensão do SGM e a relação foi refutada.

Contrariamente, no presente estudo, pressupõe-se a orientação para o mercado como um antecedente do sistema de gestão de marca. Sugere-se que a lógica dessa relação ocorre devido a OM incentivar comportamentos de integração das informações de mercado entre os setores da organização (NARVER; SLATER, 1994), que podem assim, auxiliar nas atividades de marca interna, uma das dimensões do SGM, permitindo o alinhamento dos funcionários no que diz respeito à imagem da marca com os consumidores (PUNJAISRI; WILSON, 2011).

Na pesquisa qualitativa de Gifford e Newmeyer (2019), os autores compararam líderes de marcas em crescimento e os de marcas em declínio e

descobriram que os líderes que focam no cliente estão, na maior parte, nas marcas em crescimento. Isso foi demonstrado por suas atividades como pesquisa e geração de inteligência de clientes, inovação e desenvolvimento de produtos e planejamento de entrada no mercado orientado a clientes. Entende-se assim, que comportamentos orientados ao mercado, influenciam no desenvolvimento de marcas fortes.

Com base nos estudos anteriores e argumentos apresentados quanto às maneiras pelas quais a OM pode influenciar no SGM, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 – A orientação para o mercado influencia positivamente o sistema de gestão de marcas.

2.4.2 O uso de *dashboards* como mediador da relação entre a OM e o sistema de gestão de marcas.

A orientação para o mercado influencia como os funcionários pensam e agem (JAVALGI *et al.*, 2006). E ao agirem com o intuito de produzir inteligência de mercado pressupõe-se que, uma empresa com essa orientação, desenvolva um alto volume de informações.

Desta forma, espera-se que fazendo o uso de um recurso informacional (MORGAN *et al.*, 2002) como os painéis de marketing, que: (i) fornece um meio para adquirir e disseminar dados, (ii) permite oportunidades de aprendizagem (PAUWELS *et al.*, 2009) e (iii) auxilia na tomada de decisões e assegura o alinhamento estratégico (PATTERSON, 2007), a empresa maximize os resultados dos benefícios da orientação para o mercado. Neste trabalho, argumenta-se que juntos, OM e o uso de *dashboards*, fortalecem o sistema de gestão de marcas uma vez que o SGM é um resultado do aprendizado organizacional (LEE *et al.*, 2018).

Krush *et al.* (2013), testaram o uso de dashboards e capacidade de vendas, no *sensemaking*. Os resultados do estudo mostraram que a capacidade de vendas e o uso de painéis de marketing não apenas contribuem diretamente, mas também têm um efeito interativo no *sensemaking*, ou seja, na criação de sentido (KRUSH *et al.*, 2013). A capacidade de vendas definida pelos autores se alinha com a literatura de capacidade de marketing (por exemplo, VORHIES; MORGAN, 2005), referindo-se

ao conhecimento dos vendedores e habilidades de gerenciamento de vendas. Em suma, a capacidade de vendas contém as características de uma OM, pois nela os vendedores possuem inteligência de mercado reunida de seus clientes, o que inclui as necessidades atuais e futuras dos consumidores (KRUSH *et al.*, 2013). Assim, acredita-se que da mesma forma que a capacidade de vendas tem um efeito interativo com o *dashboard*, a OM também terá e, juntos, terão um impacto positivo em uma atividade organizacional, mas neste estudo será o SGM.

Outro estudo dos autores Krush, Agnihotri e Trainor (2016) teve como objetivo compreender os efeitos dos painéis de marketing e, assim, os autores testaram meios para vincular a ferramenta ao desempenho de mercado. Os resultados mostraram que os painéis de marketing estão significativamente relacionados à velocidade de implementação da estratégia de marketing e à capacidade de gerenciamento das informações do ambiente externo que, por conseguinte, impactam no desempenho de mercado. Assim, entende-se que o *dashboard* irá permitir que as informações relevantes de mercado fiquem disponíveis mais rapidamente para os tomadores de decisão da empresa, sendo a rápida tomada de decisão um elemento que auxilia no desenvolvimento de uma vantagem competitiva e em um melhor gerenciamento da marca (KATSANIS, 1999).

Clark, Abela e Ambler (2006), em um estudo empírico, validaram que o dashboard é um dos elementos que facilitam a disseminação de informações de desempenho de marketing, tornando a informação relevante mais fácil de entender para o usuário. Ou seja, com o uso dessa ferramenta para disseminar as informações que vem do mercado, é possível responder de forma mais assertiva para o consumidor, podendo assim, gerar valor superior e contribuir para a construção da marca.

Com base nas evidências dos estudos anteriores, entende-se que a OM e o uso dos painéis de marketing fornecem elementos que promovem o sistema de gestão de marcas. O primeiro elemento refere-se ao uso de *dashboards* como um tipo de recurso informacional e uma ferramenta que fornece um método para compartilhar informações de marketing em toda a organização (PAUWELS *et al.*, 2009; KRUSH *et al.*, 2013), uma atividade central para o SGM, visto que a construção de valor para o cliente pode vir de diversas áreas (AAKER, 2003; KELLER; MACHADO, 2006). Em outras palavras, os *dashboards* auxiliam nas atividades de construção de marca, através de sua capacidade de criar e comunicar

um entendimento comum sobre o que uma organização valoriza (PAUWELS *et al.*, 2009; KRUSH *et al.*, 2013).

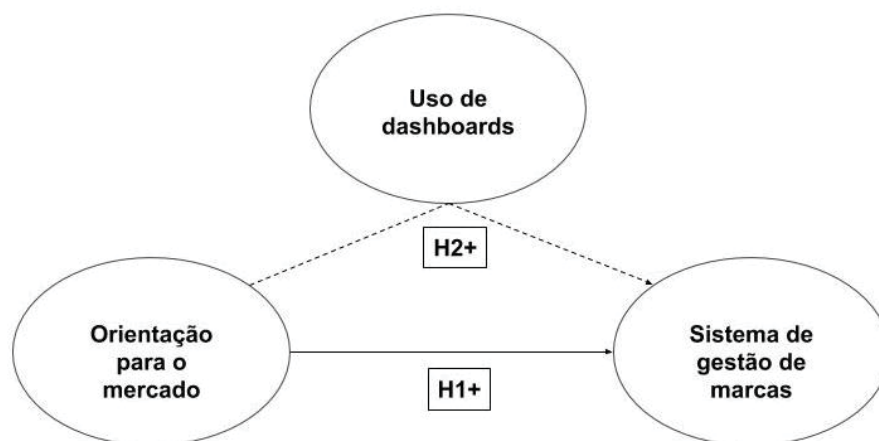
Em segundo lugar, o *dashboard* organiza e disponibiliza em tempo real as informações de mercado, fazendo com que a empresa maximize seus resultados, uma vez que aprende e age mais rápido (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016). Além dos *dashboards* agirem como uma forma de gerenciar o marketing e o foco no cliente de uma organização (ROGERS, 2003; WIND, 2005), e a resposta do cliente é um indicador da força da marca, resultado do SGM (KELLER; LEHMAN, 2003).

Assim, pode-se inferir que:

H2 – O uso de *dashboards* de marketing media a relação entre orientação para o mercado e o sistema de gestão de marca

Para ilustrar as relações e hipóteses aqui apresentadas e que serão testadas neste trabalho, tem-se a FIGURA 7.

FIGURA 7 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

O modelo apresentado na FIGURA 7 propõe testar duas hipóteses, ambas positivas. A primeira refere-se à influência da OM no SGM (H1) e a segunda testa o papel mediador do uso de *dashboards* na relação entre OM e SGM (H2). O próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos seguidos para responder o problema de pesquisa desta dissertação: qual o efeito mediador do uso de *dashboards* na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas?

A pesquisa descritiva foi considerada a mais apropriada, uma vez que o trabalho possui hipóteses específicas derivadas da teoria e, consequentemente, possui as informações necessárias para responder o problema levantado, ou seja, conhecimento do que precisa ser mensurado (MALHOTRA, 2011; HAIR, 2005). A análise foi com dados primários e de corte transversal único (CORBETTA, 2003; MALHOTRA, 2011).

A estratégia de pesquisa adotada foi o método *survey*, também conhecido como método de levantamento (MALHOTRA, 2011). Este tipo de pesquisa é realizado através de um questionário estruturado, e aplicado em uma amostra da população alvo da pesquisa (MALHOTRA, 2011). O objetivo do *survey* por amostragem é utilizar uma parte da população de forma que descrevam (estatisticamente) a população total do objeto de estudo (BABBIE, 1999). Com o olhar na investigação social, Corbetta (2003) afirma que neste método as informações são coletadas por meio de questionamentos diretos aos sujeitos envolvidos no contexto. E podem ser apresentados de quatro maneiras diferentes: (1) entrevistas telefônicas, (2) entrevistas pessoais, (3) entrevistas pelo correio e (4) entrevistas eletrônicas (MALHOTRA, 2011). A escolha foi pela entrevista por telefone, visto que essa oferece vantagem de custo, velocidade e taxa de resposta moderada (MALHOTRA, 2011).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Neste trabalho investigaram-se três construtos e suas relações, são eles: orientação para o mercado, uso de *dashboards* e sistema de gestão de marcas. Desta forma, este tópico explana as definições constitutivas e definições operacionais de cada um dos construtos que constituem esta pesquisa.

a) Sistema de Gestão de Marcas

Definição constitutiva: o SGM pode ser entendido como um conjunto de sistemas, estrutura organizacional ou cultura de uma empresa que apoia atividades de construção de marca (LEE *et al.* 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013).

Definição operacional: o sistema de gestão de marcas foi mensurado com a escala de Santos-Vijande *et al.* (2013). O construto reflexivo de segunda ordem é composto por três dimensões: orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca. A escala possui o total de quinze itens sendo do tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

b) Orientação para o mercado.

Definição constitutiva: a orientação para o mercado concentra-se nos valores e crenças que são compartilhados dentro da organização e que impulsionam os comportamentos voltados ao mercado, com o objetivo de criar valor superior para os clientes. Essa cultura da organização acontece através de três componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e integração interfuncional (NARVER; SLATER, 1990).

Definição operacional: a orientação para o mercado foi mensurada com base na escala de Narver e Slater (1990). O construto é composto por uma escala de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e integração interfuncional (APÊNDICE 3). A escala possui o total de 15 itens, medido por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

c) Uso de *dashboards*

Definição constitutiva: Refere-se ao o uso de painéis de marketing que combinam dados financeiros, não financeiros e ferramentas analíticas. As informações coletadas e monitoradas podem ser compostas por métricas predefinidas ou análises em tempo real combinadas com a capacidade de exibir elementos de programas e atividades de marketing (O'SULLIVAN E ABELA, 2007).

Definição operacional: o uso de *dashboards* foi mensurado com uma adaptação da escala de Krush *et al.* (2016), sendo esta, adaptada da escala de O'sullivan e Abela (2007). As adaptações do presente estudo foram realizadas a partir das considerações realizadas por gestores do contexto da pesquisa e pelos

avaliadores na etapa de validação do questionário (detalhadas no tópico 3.4). A escala tipo Likert possui o total de quatro itens, sendo “1= discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O contexto escolhido para esta pesquisa foi o setor de shoppings centers. Segundo Kotler e Armstrong (2008) o shopping center nasceu nos Estados Unidos como um agrupamento planejado de varejistas, possuído e administrado de forma única e centralizada, com o objetivo de atingir muitos consumidores. No Brasil, com o mesmo conceito, foi inaugurado em 1966 na cidade de São Paulo o shopping Iguatemi Faria Lima, o primeiro estabelecimento no Brasil (AMARAL, 2018). Para Parente e Barki (20114), desde que chegou ao Brasil, o shopping é visto pelos consumidores como um local que oferece uma melhor infraestrutura comparado às lojas de rua, pois oferece banheiros, serviços de alimentação e, principalmente, segurança.

A ABRASCE, Associação Brasileira de *Shopping Centers*, considera shopping center os empreendimentos com área bruta locável (ABL) superior a 5 mil m², formado por diversas lojas planejadas que são administradas de forma única e centralizadas; os locatários dessas lojas possuem contratos padronizados com prática de aluguel fixo e percentual de acordo com o seu faturamento mensal.

No ano de 2018 haviam 563 shoppings cadastrados na ABRASCE, sendo esses espalhados pelas cinco regiões do Brasil, com maior concentração de lojas e faturamento na região sudeste, conforme apresenta o TABELA 1.

TABELA 1 - SHOPINGS CENTERS POR REGIÃO

Região	Número de shoppings	Porcentagem	Faturamento anual	Porcentagem
Norte	27	5%	7.819.803.110	4%
Centro-Oeste	57	10%	14.491.528.191	8%
Nordeste	93	17%	32.162.558.682	18%
Sudeste	289	51%	102.366.991.209	57%
Sul	97	17%	21.880.330.764	12%
Brasil	563	100%	178, 700.000.000	100%

FONTE: ABRASCE (2019).

A TABELA 1 destaca que o setor de shoppings centers movimenta quase 179 bilhões de reais em vendas ao ano e, segundo a ABRASCE (2019), gera mais de 1 milhão de empregos com participação de 20% no varejo nacional. Dessa forma, considera-se o segmento de shopping centers uma interessante população para o estudo, tanto por sua relevância econômica quanto por se enquadrar no segmento de serviços, contexto já utilizado em outros estudos que envolviam os constructos de OM e SGM (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013).

Assim, os 563 shoppings cadastrados na Associação Brasileira de Shopping Centers, foram considerados como população para o presente estudo.

Devido às limitações de tempo e custo para acesso a população geral do estudo, foi usado o procedimento de amostragem não probabilístico, denominado amostra por conveniência (MALHOTRA, 2011; CRESWELL, 2010).

Na coleta de dados, a base de 563 shoppings foi randomizada para que diminuísse a probabilidade de centralização de respostas de apenas uma região do país. Dentre essas empresas, foram realizados 358 contatos onde dessas 150 responderam à pesquisa, resultando em uma taxa de resposta de 41%. Foi considerado como critério para responder a pesquisa gestores ou responsáveis pela área de marketing dos shopping centers. Com isso, a base passou pelo processo de purificação de dados, onde três observações foram eliminadas, pois são estatisticamente consideradas outliers, ficando com 147 casos.

Adicionalmente, como o objetivo do estudo foi avaliar o efeito mediador do uso de *dashboards*, foi inserida uma pergunta filtro para selecionar apenas empresas e gestores que usam o painel de marketing, e das 147 respostas 111 shoppings usam a ferramenta (76% dos respondentes). Assim, para o teste das hipóteses e a posterior discussão dos resultados (tópico 5), foram considerados 111 casos, apenas empresas que utilizam a ferramenta, que é o foco deste estudo. No entanto, ressalta-se que, para a descrição da caracterização da amostra (tópico 4), será utilizada a base total de respondentes (N=147). Sendo realizadas análises comparativas entre os dois grupos, empresas que utilizam (N=111) e as que não utilizam os *dashboards* (N=36), conforme mostra o TABELA 2. Com essa análise comparativa descobriu-se, por exemplo, que empresas que geralmente usam *dashboards* fazem parte de uma rede de shoppings centers, inversamente, a maior parte das empresas que trabalham de maneira individual não faz uso da ferramenta. Assim, é possível concluir que empresas maiores necessitam mais de ferramentas

para disseminação das informações de mercado. Essas informações só foram possíveis através da comparação das duas amostras. Contudo, ressalta-se que comparações estatísticas são vulneráveis ao tamanho da amostra, as comparações realizadas neste estudo possuem uma amostragem pequena em um dos agrupamentos (N=111 versus N= 36) e, por isso, pode afetar o intervalo de confiança e poder do teste.

TABELA 2 - ETAPAS PARA DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Etapas	Total da amostra
Base total da ABRASCE	563
Shoppings contatados	358
Shoppings participantes da pesquisa	150
Pós eliminação de <i>outliers</i>	147
Shoppings que utilizam <i>dashboards</i> (amostra utilizada para apresentação do contexto da pesquisa e cálculo dos resultados)	111
Shoppings que não utilizam <i>dashboards</i> (amostra utilizada apenas para apresentação do contexto da pesquisa)	36

FONTE: a autora (2019).

Este estudo seguiu a abordagem quantitativa. O método de análise foi por meio de regressões múltiplas. Dessa forma, a quantidade final da amostra (N= 111), segundo Hair *et al.*, (2005), possui um poder estatístico de 80%, com nível de significância de 0.05 e mínimo de R^2 de 0.21. A quantidade também alcança o nível desejado para generalização, que são de 15 a 20 observações para cada variável independente (HAIR *et al.*, 2005). Posto isso, no próximo tópico será descrito o procedimento utilizado para a coleta de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento da coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, tornando o processo de preenchimento mais objetivo, visto que os respondentes só precisavam escolher entre as opções disponíveis (BABBIE, 2003). Este questionário compilou as três escalas dos construtos mensurados nesta pesquisa: orientação para o mercado, uso de

dashboards e sistema de gestão de marcas, além de outras perguntas detalhadas mais adiante neste capítulo.

Contudo, destaca-se que, tendo em conta a incipiência dos estudos sobre o uso de *dashboards*, optou-se por, antes da aplicação do questionário, realizar entrevistas (*in loco*) com três gestores de marketing de diferentes shoppings centers da cidade de Curitiba. O objetivo foi o de entender o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o uso de *dashboards*, além de descobrir os tipos de indicadores de marketing utilizados na ferramenta, gerando assim, base para o aperfeiçoamento do instrumento de coleta, especificamente, a escala de uso de *dashboards* de marketing. O motivo da escolha dos gestores na mesma cidade foi devido aos custos de deslocamento para outras regiões. As três entrevistas foram realizadas pessoalmente e guiadas por um roteiro semi-estruturado (detalhes no APÊNDICE 4), construído a partir da teoria e validado por pares. Os encontros foram gravados e posteriormente transcritos para a análise dos dados. Para essas entrevistas foram selecionados informantes-chave (YIN, 2015), relacionados no QUADRO 4.

QUADRO 3 - PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Entrevistados	Cargo	Escolaridade	Tempo de empresa	Utiliza <i>dashboards</i> de marketing	Frequência de uso dos <i>dashboards</i> de marketing
1	Gerente de Marketing	Pós-graduação	6 anos	Sim	Diariamente
2	Coordenador de Marketing	Pós-graduação	5 anos	Sim	Semanalmente
3	Coordenador de Marketing	Pós-graduação	6 anos	Sim	Esporadicamente

FONTE: elaborado pela autora (2019).

Com o auxílio do software Atlas TI, o processo utilizado foi o de categorização, ou seja, foi nomeado ‘pedaços’ de dados para representar um fato mais geral (MCCRACKEN, 1988). Essa rotulagem foi realizada após verificação e comparação de todas as respostas transcritas, com o intuito de analisar semelhanças e diferenças entre elas. Com isso, foram identificadas três categorias - apresentadas abaixo - que auxiliaram o estudo:

- Indicadores de marketing utilizados no setor de shoppings centers;
- Tecnologias utilizadas para monitoramento dos indicadores de marketing;
- Frequência do monitoramento dos indicadores de marketing.

Com as categorias identificadas, foi feita a correlação com a escala de uso de *dashboards* já existente na literatura (KRUSH *et al.*, 2013) para que as perguntas pudessem trazer a pesquisa os objetivos propostos e a realidade do contexto pesquisado. Com isso a escala original sofreu algumas adaptações além da inserção de mais um item (detalhes no APÊNDICE 5).

Após a escala de uso de *dashboards* ter sido adaptada, deu-se início a organização do instrumento. O questionário foi dividido em cinco blocos e os indicadores foram mensurados por meio da escala tipo Likert:

1. O primeiro bloco identificou as informações do uso de *dashboards* na empresa. Iniciou-se com o levantamento dos principais indicadores que o shopping monitora; logo após, foi inserido uma pergunta filtro, dicotômica, que indagava se a empresa fazia o uso de *dashboards* para monitorar esses indicadores. Esta última questão foi considerada como critério de exclusão, ou seja, as empresas que responderam negativamente, que não faziam uso de *dashboards* de marketing, não responderam os itens seguintes e foram direcionadas para o próximo bloco, essa decisão assegura que o respondente entende do escopo a ser abordado nas questões mais específicas. Em contrapartida, os entrevistados que responderam que fazem uso de painéis de marketing, responderam mais quatro itens referentes à escala adaptada de Krush *et al.* (2013) e um item que identificou a frequência que os gestores monitoravam os indicadores.
2. O segundo bloco abordou um conjunto de questões que refletem o construto de Sistema de Gestão de Marca (orientação para marca, marca interna e gestão de marca) (SANTOS-VIAJANDE *et al.*, 2013).
3. Neste bloco os itens compreenderam das três dimensões que representam o construto de Orientação para o Mercado, que são: orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e integração interfuncional (NARVER; SLATER, 1990).
4. Questões direcionadas a caracterização do shopping em que o respondente trabalha, como: porte, tempo de atuação do shopping e localização geográfica.
5. Por último, a caracterização dos respondentes.

A escolha das escalas citadas justifica-se por já terem sido utilizadas em estudos que exploraram temas, contextos e/ou relações similares às desta pesquisa. A divisão dos blocos, como citado, é um tipo de precaução para evitar vieses de resposta, causada pelo viés do método (*Common Method Bias*), que ocorre quando a variância dos dados é atribuída ao método de mensuração ao invés de ser imposta aos construtos que a mensuração representa (PODSAKOFF *et al.*, 2003). O risco de ocorrer o *common method bias* aumenta quando todas as variáveis (independentes, mediadoras e dependentes) são respondidas pelo mesmo gestor, como é o caso deste estudo. Assim, a estratégia de dividir o questionário em blocos permite que o respondente se concentre nas questões de cada construto, além de diminuir a possibilidade de o entrevistado fazer teorias implícitas sobre as variáveis dos demais construtos, o que poderia causar correlações que não deveriam ocorrer (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Outra cautela foi utilizar âncoras diferentes nos enunciados de cada construto, evitando usar palavras repetidas no início e no final das frases. Isso reduz os desvios de método causados por pontos comuns nos pontos finais da escala e nos efeitos de ancoragem (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

A próxima seção aborda os procedimentos necessários para validação do questionário de pesquisa.

3.4.1.1 Validação do instrumento de coleta de dados

a) Tradução reversa

Como as escalas selecionadas para este trabalho foram criadas e testadas em inglês, foi necessário aplicar o método de tradução dupla, também conhecido como retro tradução (MCGORRY, 2000). Para este fim, foi solicitado para dois pesquisadores bilíngues, que não tinham acesso a escala original e sem familiaridade com o tema da pesquisa, que fizessem a tradução. O procedimento aconteceu em três etapas: (i) o primeiro pesquisador traduziu a escala original para o idioma de destino, o português. (ii) O segundo tradutor recebeu a escala traduzida pelo primeiro, e voltou o instrumento para o idioma original. Depois foram comparadas ambas as versões e verificaram-se pequenas inconsistências com os tradutores, porém sem danos ao significado, concluindo assim que a tradução dos itens para língua do projeto correspondeu aos itens originais.

b) Validação com especialistas acadêmicos

Nesta etapa foram realizadas entrevistas com cinco doutores em administração, pesquisadores da área de Estratégia de Marketing e atuantes no meio acadêmico. As validações aconteceram de forma individual com o questionário pós tradução reversa, ou seja, o instrumento já estava em português. O objetivo foi verificar com os especialistas se os itens da escala refletem os construtos trabalhados nesta pesquisa, através do formato, enunciado e conteúdo de cada questão. As entrevistas tiveram, em média, uma hora de duração, sendo essas validações conduzidas de forma minuciosa, abrangendo todos os detalhes do questionário. Após as entrevistas as sugestões foram analisadas e o questionário ajustado, conforme apresentado no APÊNDICE 2.

c) Validação com especialistas de mercado

Após as entrevistas e adaptações do questionário com acadêmicos, foi realizada a validação com dois gestores de marketing de diferentes shoppings da cidade de Curitiba. As entrevistas *in loco* tiveram como objetivo assegurar a validade do questionário, verificando se os gestores compreendiam os itens e os termos utilizados, assegurando assim, a adequação do instrumento de pesquisa ao público que irá respondê-lo. Os apontamentos elencados pelos especialistas de mercado foram avaliados e o questionário ajustado. A validação pode ser conferida no APÊNDICE 3.

3.4.2 Estratégia de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada por telefone com assistência computacional (CATI – *Computer-Assisted Telephone Interviewing*), em empresas administradoras de shopping centers de diversas regiões do Brasil. Foram considerados aptos para responder a pesquisa apenas funcionários responsáveis pelo setor de marketing (coordenador, gerente e superintendente). Esses dados foram coletados pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão auxiliar vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Após validação do questionário deu-se início a coleta que aconteceu no mês de

outubro de 2019, estendendo-se até final de novembro de 2019. O número de questionários respondidos foi de 150.

3.4.3 Teste piloto

Para o estudo piloto foram coletadas as respostas de 50 empresas pela equipe do CEPA. A base de contatos foi a mesma disponibilizada pela ABRASCE, descrito no item 3.3, assegurando que as empresas do teste piloto tivessem o mesmo perfil da amostra final do estudo. Com essas respostas, coletadas entre os dias 28 de outubro a 08 de novembro foram realizados a análise de confiabilidade das escalas. E todos os construtos sob investigação apresentaram um valor de alfa significativo, maior que 0.7, ou seja, os três construtos presentes no estudo atingiram os requisitos de confiabilidade da escala, assim, como não houve alterações no questionário, essas respostas foram incluídas na base de dados do estudo e prosseguiu-se com a coleta dos demais casos.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após o término da coleta de dados, deu-se início ao processo de análise dos dados que ocorreu por meio das seguintes etapas: purificação da base de dados, buscando por *missing values*, questionários que não estivessem completamente preenchidos, impossibilitando o teste de todas as hipóteses da pesquisa; teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*, estatística descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas, teste de *common method bias* e os testes das hipóteses. Todas estas etapas são detalhadas nesta seção.

3.5.1 Análise e purificação da base de dados

Como não foram encontrados *missing values*, visto que todos os questionários estavam completamente preenchidos, prosseguiu-se para análise de outliers. Neste caso, foi considerado o cálculo da Distância de Mahalanobis (DM), realizado através do software estatístico IBM SPSS 19®. Esse método é sugerido para identificar *outliers* em dados multivariados (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010; HAIR *et al.*, 2014). Para este procedimento o próprio software tem uma funcionalidade para

cálculo, onde é necessário realizar uma regressão linear com todos os indicadores do modelo como variáveis independentes, e uma variável qualquer como dependente. Depois de realizado o cálculo, o sistema fornece a DM de cada caso; assim, esses valores são analisados considerando o teste de significância que prega que sejam adotados níveis entre 0,005 e 0,001 (HAIR *et al.*, 2014). Assim foram identificados três casos que possuíam valor inferior ao 0,001 (51, 52 e 73).

3.5.2 Análise descritiva dos dados e teste de hipóteses

Com auxílio do software IBM SPSS 19® foi feita a análise descritiva dos dados abrangendo, em uma fase inicial, os valores mínimos e máximos, média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão de cada indicador. Em seguida foi avaliada a confiabilidade das escalas, usando como métrica de análise o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (cc). O resultado do alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo considerado como o limite inferior de aceitabilidade os valores de 0.6 a 0.7 (HAIR *et al.*, 2005). A confiabilidade refere-se ao grau que o conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR *et al.*, 2005), e deve apresentar um resultado acima de 0.7 para o conjunto ser considerado confiável (WONG, 2013).

Para avaliar a existência de viés causado pelo método foi realizado o teste de Harman (*Harman's single-factor test*). Esse teste consiste em carregar todas as variáveis do modelo em uma análise fatorial com um único fator; para que a análise mostre que não há viés do método é necessário que o fator carregado não explique mais que 50% da variância (FULLER *et al.*, 2016).

Logo após, foi realizado a verificação de colinearidade, essa avaliação se faz importante, pois “variáveis altamente colineares podem distorcer os resultados substancialmente ou torná-los bastante instáveis e, portanto, não generalizáveis” (HAIR *et al.*, 2014, p.213). Para este, foi calculado a regressão múltipla com as variáveis independentes do modelo estrutural e uma variável qualquer como variável dependente. Para análise foi observado o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor* –VIF), considerando que, se o VIF for abaixo de 5 há validade discriminante entre os construtos (HAIR *et al.*, 2014). O valor do VIF é calculado $1/TOL$, TOL (tolerância) diz respeito à quantia de variabilidade de uma variável

independente que não é explicada pelas outras variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2014).

Para testar as hipóteses recorreu-se ao procedimento de Preacher e Hayes (2008). Essa metodologia foi escolhida pois outras abordagens usadas para testar efeitos mediadores possuem limitações como, por exemplo, no teste de Sobel, que geralmente possuem premissas de distribuição de seus coeficientes que não são válidas para efeito indireto, além de carecer de poder estatístico quando aplicado a amostras pequenas (PREACHER; HAYES, 2004; HAIR *et al.*, 2014). Já o procedimento de Preacher e Hayes (2008) faz menos suposições irrealistas sobre a forma da distribuição amostral do efeito indireto (HAYES, 2013).

O procedimento foi executado pela ferramenta macro PROCESS versão 3.0 para SPSS, desenvolvida por Hayes (2013), que oferece medidas de tamanho para os efeitos indireto, direto e total em modelos de mediação. Considerando que o modelo da pesquisa é testado por uma mediação simples, ou seja, possui apenas um mediador (uso de *dashboards*), uma variável independente (orientação para o mercado) e uma variável dependente (sistema de gestão de marca), utilizou-se o modelo 4 (HAYES, 2013).

Antes do teste de mediação foi necessário realizar o cálculo das médias das três escalas presentes. A escala de uso de *dashboard*, por ser um construto de primeira ordem, realizou-se o cálculo direto nos itens. Já a orientação para o mercado e o sistema de gestão marcas, por tratar-se de construtos de segunda ordem, foi necessário o cálculo, primeiramente, das médias das dimensões e, após este processo, o cálculo das médias dos construtos. Por fim, com o valor das médias das escalas, foi realizado o cálculo de mediação no PROCESS.

Ainda no PROCESS, realizou-se o teste de *bootstrapping* para medir a significância do efeito indireto. O *bootstrapping* se refere a uma abordagem para validar “um modelo multivariado que extrai um grande número de sub-amostras e estima modelos para cada uma delas” (HAIR *et al.*, 2014). No presente estudo a técnica utilizou-se de 5.000 sub-amostras, que cria limites de confiança de 95% desse mesmo efeito. Intervalos de confiança são utilizados para confirmar ou rejeitar hipóteses, observando-se que, quando o intervalo de confiança para um coeficiente estimado não inclui zero, isto é, apresenta valores somente positivos ou somente negativos, assume-se um efeito significativo (HAYES, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

Neste tópico apresenta-se a caracterização da amostra. A amostra é composta por gestores de marketing de Shoppings Centers que utilizam *dashboards* de marketing (N=111), conforme detalhado no tópico 3.3. De forma complementar, o resultado será apresentado comparando a amostra com os shoppings centers que não utilizam *dashboards* (N=36).

Inicia-se com a TABELA 3 relatando o porte das empresas. Assim, percebe-se que shoppings que utilizam *dashboards* de marketing são, em geral, de maior porte, visto que 54% são caracterizados como Mega e Regional, comparado a 41% das respondentes que não utilizam a ferramenta.

TABELA 3 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Porte	Amostra (Usa dashboards)		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Mega	21	19%	3	8%
Regional	39	35%	12	33%
Médio	27	24%	13	36%
Pequeno	24	22%	8	23%
Total	111	100%	36	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Dentre as empresas da amostra, verifica-se que a maior concentração faz parte de uma rede de shopping centers, com 77% de representatividade. Inversamente, as empresas que não utilizam a ferramenta, em geral, não fazem parte de um grupo, alcançando 67% conforme ilustrado na TABELA 4.

TABELA 4 - PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS (REDE OU NÃO)

Rede	Usa dashboards		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Sim	86	77%	12	33%
Não	25	23%	24	67%
Total	111	100%	36	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à distribuição regional das empresas, os resultados indicam que há grande concentração de shoppings na região sudeste (35% dos respondentes) seguido pela região nordeste (23%). E, conforme apresentado no capítulo 3.3, percebe-se que a distribuição da amostra está muito próxima com a população geral do estudo (563 shoppings) que apresenta maior concentração no sudeste, com 51% de representatividade, e 17% na região nordeste e sul.

Quanto às empresas que não usam *dashboards*, visualiza-se na TABELA 5 que a maioria é da região sul (33%), seguido, também, da região nordeste (28%).

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO

Região	Usa dashboards		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Norte	6	5%	0	0%
Nordeste	25	23%	10	28%
Centro-Oeste	21	19%	6	17%
Sudeste	39	35%	8	22%
Sul	20	18%	12	33%
Total	111	100%	36	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Ao observar o tempo de atuação dos shoppings centers, entende-se que 86% das empresas, seja dos que usam ou que não usam *dashboards*, possuem mais de 5 anos de atuação. A TABELA 6 apresenta esses dados.

TABELA 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

Tempo de atuação do shopping	Usa dashboards		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Há menos de 1 ano	0	0%	0	0%
De 1 a 3 anos	8	7%	2	6%
De 3 a 5 anos	7	6%	3	8%
Há mais de 5 anos	96	86%	31	86%
Total	111	100%	36	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Atentando-se ao cargo dos entrevistados, a TABELA 7 mostra que a maior parte dos respondentes eram gerentes ou coordenadores de marketing, ou seja, pessoas ligadas à gestão e aspectos estratégicos da empresa.

TABELA 7 - CARGO DOS RESPONDENTES

Cargo	Usa dashboards		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Coordenador de MKT	44	40%	17	47%
Gerente de MKT	62	56%	18	50%
Superintendente/ Diretor	4	4%	0	0%
Outros	1	1%	1	3%
Total	111	100%	36	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se pela TABELA 8 que a maior parte dos respondentes trabalham na empresa há mais de três anos. Sendo representado por 26% dos que usam *dashboard* e 33% das empresas que não usam *dashboards*. Ou seja, a maior parte dos respondentes conhece as metas e informações da empresa, com isso, possuem propriedade para responder as escalas trabalhadas neste estudo.

TABELA 8 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO SHOPPING

Tempo de atuação do gestor	Usa dashboards		Não usa dashboards	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Até 1 ano	18	16%	8	22%
De 1 a 3 anos	37	33%	9	25%
De 3 a 5 anos	29	26%	12	33%
De 5 a 10 anos	25	23%	7	19%
Mais de 10 anos	2	2%	0	0%
Total	111	100%	36	78%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

As próximas tabelas trazem informações apenas da amostra utilizada para o teste das hipóteses da pesquisa (N=111).

Com isso, a tabela 9 apresenta, de forma consolidada, os tipos de indicadores de marketing utilizados pelos shoppings. Nesta questão os respondentes poderiam marcar mais de uma opção, ou seja, todos os indicadores que o shopping utiliza. Foram sugeridos 19 indicadores de marketing, com base na literatura de Métricas de Marketing (FARRIS, 2012; MINTZ; CURRIM, 2013) e, de modo complementar, com o levantamento da etapa exploratória, detalhada no tópico 3.4.

Para apresentação dos resultados, esses 19 itens foram compilados em seis grupos de indicadores. Assim, no indicador de Clientes entraram quatro opções

marcadas pelos respondentes (fluxo de pessoas, fluxo de veículos, custo médio de aquisição de um novo cliente e taxa de retenção); nos indicadores rotulados como Promoção foram seis opções (vendas incrementais ou impulso promocional, taxa de resgate de cupons, porcentagem de vendas com cupons, porcentagem de vendas com desconto, visitantes no evento e ticket médio); Para mídias estavam disponíveis duas opções (exposição - gerada cada vez que uma propaganda é vista, e alcance líquido - mede os espectadores de um comercial); em WEB; foram quatro indicadores (visualização de página, taxa de cliques, custo por clique e visitas); para vendas dois itens (total de vendas e vendas por segmento) e financeiro uma opção (retorno sobre o investimento em marketing - ROI). Além disso, foi questionado se haveria outros indicadores além dos citados. Apenas um respondente adicionou o indicador “eventos” de forma geral, essa resposta foi adicionada no grupo Promoção, como ilustra a TABELA 9.

TABELA 9 - INDICADORES UTILIZADOS PELOS SHOPPINGS CENTERS

Indicadores	Frequência	Porcentagem
Clientes	111	100%
Promoção	110	99%
WEB	95	86%
Vendas	75	68%
Mídia	64	58%
Finanças	65	59%
Total	111	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se assim, que o indicador mais utilizado por empresas desse setor é o de Clientes, com 100% dos respondentes afirmando utilizar esse indicador como forma de monitorar as métricas de marketing. Seguido de promoção (99%) e WEB (86%).

TABELA 10 - FREQUÊNCIA DE MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE MARKETING

Frequência do uso de dashboards	Frequência	Porcentagem
Diariamente	13	12%
Semanalmente	79	71%
Mensalmente	15	14%
Esporadicamente	4	4%
Total	111	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

A frequência que os indicadores de marketing são monitorados também foi questionada. Nesse sentido, pode-se observar na TABELA 10 que 71% dos gestores monitoram semanalmente.

Após a apresentação da caracterização da amostra, a próxima seção apresentará a análise descritiva dos dados.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Para análise descritiva dos dados utilizou-se o software IBM SPSS 19®. Com essa análise pode-se observar as características da amplitude dos dados (valores mínimos e máximos que foram registrados para cada um dos itens); as médias de cada indicador; o desvio padrão e o coeficiente de dispersão.

Inicia-se assim, com a orientação para o mercado, um construto de segunda ordem com 3 dimensões e 15 itens. Os resultados estão disponíveis na TABELA 11.

TABELA 11 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

(continua)							
Dimensão	Indicador	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão
Orientação para o consumidor	OM_1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente...	111	4	7	5.92	0.788	13%
	OM_2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores	111	3	7	6.12	0.806	13%
	OM_3 Nossa vantagem competitiva é baseada...	111	4	7	6.12	0.783	13%
	OM_4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela...	111	4	7	6.21	0.764	12%
	OM_5 Damos muita importância ao serviço...	111	4	7	6.46	0.629	10%
	OM_6 Medimos frequentemente a satisfação...	111	4	7	6.43	0.709	11%
Orientação para o concorrente	OM_7 Discutimos regularmente as forças...	111	3	7	6.14	0.837	14%
	OM_8 Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes.	111	3	7	5.68	0.924	16%
	OM_9 Nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes.	111	1	7	4.87	1.647	34%
	OM_10 Nossa empresa está sempre atenta as...	111	3	7	5.73	0.934	16%

Dimensão	Indicador	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	(conclusão)
							Coefficiente de dispersão
Integração Interfuncional	OM_11 Conversamos regularmente...	111	4	7	6.09	0.733	12%
	OM_12 As informações dos consumidores são...	111	2	7	5.78	1.013	18%
	OM_13 Todos os departamentos são integrados...	111	4	7	5.95	0.796	13%
	OM_14 Entendemos como os funcionários podem...	111	4	7	6.08	0.906	15%
	OM_15 compartilhamos recursos com outras unidades...	111	1	7	5.59	1.030	18%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

A primeira dimensão refere-se à orientação para o consumidor, medida por seis itens (OM_1; OM_2; OM_3; OM_4; OM_5 e OM_6). Nesse caso os valores mínimos e máximos demonstram que, em geral, os respondentes concordam com as afirmações, uma vez que a amplitude foi reduzida para 5 pontos (respostas entre 3 e 7), para o item OM_2 (Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores) e para os demais itens a amplitude é ainda menor, 4 pontos (respostas entre 4 e 7). As médias, na sua maioria, acima de 5, reafirmam que os respondentes concordam com as asserções, indicando que as empresas da amostra conhecem e criam valor superior para seu público-alvo (NARVER; SLATER, 1990). E pelo desvio padrão apresentar em todos os itens valores inferiores a 3, se aceita que não há dispersão dos dados em relação às médias.

Já a orientação para o concorrente, registrou a amplitude total da escala (respostas entre 1 e 7) especificamente no item OM_9 (nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes). Sendo que, este item apresentou a média de 4.87, mais próxima ao ponto médio da escala, somado ao maior desvio padrão do construto (1,647), mostrando assim, que o indicador apresenta o maior coeficiente de desvio (33%) do construto, ou seja, possuem mais dados heterogêneos. Os outros três itens da dimensão (OM_7; OM_8 e OM_10) registraram a amplitude de mínimo 3 e máximo 7; médias acima de 5.68; níveis de dispersão correspondentes às médias, com coeficiente de desvio de 14% e 16% indicando maior concordância dos respondentes comparado aos demais itens da

dimensão. Conclui-se assim que essa dimensão apresentou um nível de comportamentos relativamente mais heterogêneos.

A terceira e última dimensão trata-se da integração interfuncional. Com exceção do item OM_15, os valores mínimos e máximos de todos os itens tiveram a amplitude reduzida, sendo para 4 pontos nos itens OM_11; OM_13 e OM_14 indicando ainda mais concordância com as afirmações dos itens mencionados; e 6 pontos o item da OM_12. Já o item OM_15 seguiu com a amplitude total, com 7 pontos. As médias acima de 5.59 e coeficiente de desvio entre 12% e 18% confirmam que os respondentes concordam com as asserções sem níveis de dispersão sobre as médias.

Pelos resultados apresentados, entende-se que as empresas da amostra, em geral, praticam as atividades que compõem a orientação para o mercado.

Avançando na análise descritiva, será apresentado a seguir o construto de uso de *dashboards*, considerado um construto de primeira ordem, formado por quatro itens. Os resultados estão disponíveis na TABELA 12.

TABELA 12 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE USO DE DASHBOARDS

Dimensão	Indicador	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão
Uso de dashboard	DASH_1 Monitoramos os principais indicadores...	111	4	7	6.13	0.843	14%
	DASH_2 Geramos relatórios automáticos de desempenho...	111	3	7	6.20	0.829	14%
	DASH_3 Utilizamos ferramentas tecnológicas...	111	3	7	6.25	0.836	14%
	DASH_4 Exploramos em diferentes níveis...	111	3	7	6.37	0.762	12%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Nenhum respondente discordou totalmente dos itens da escala de uso de *dashboards*, uma vez que não houve valores mínimos com valor de respostas 1 ou 2. A amplitude dos itens DASH_2, DASH_3 e DASH_4 foi de 5 pontos (respostas entre 3 e 7), e ainda menor, 4 pontos (respostas entre 4 e 7) para os itens DASH_1. Indicando assim uma concordância entre os respondentes para todos os itens. As

médias refletem essa conclusão visto que todas estão acima de 6. No coeficiente de dispersão quase alcançou um padrão de 14%, pois apenas o item DASH_4 atingiu um desvio menor de 12%. Percebe-se assim que as empresas da amostra fazem o uso de *dashboards* para monitoramento dos seus indicadores.

O próximo construto a ser analisado é o de Sistema de Gestão de Marca. Um construto de segunda ordem composto por 3 dimensões (orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca). A Tabela 13 apresenta os resultados dessas variáveis.

TABELA 13 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MARCAS

Dimensão	Indicador	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão
Orientação para marca	SGM_1 A construção de uma marca forte...	111	3	7	6.00	0.853	14%
	SGM_2 Uma gestão ativa e eficaz da marca...	111	4	7	6.15	0.887	14%
	SGM_3 As decisões de marca são elementos...	111	3	7	6.09	0.859	15%
	SGM_4 A marca comercial da empresa...	111	3	7	6.27	0.831	14%
Marca interna	SGM_5 Os colaboradores da empresa participam...	111	1	7	6.13	1.001	16%
	SGM_6 Os funcionários da empresa recebem...	111	3	7	6.14	0.784	13%
	SGM_7 Os funcionários da empresa compreendem...	111	3	7	6.23	0.786	13%
	SGM_8 A empresa analisa a imagem...	111	2	7	6.32	0.776	13%
Gestão estratégica da marca	SGM_9 Os diferentes departamentos da empresa...	111	1	7	6.07	0.891	15%
	SGM_10 Realizamos investimentos significativos...	111	4	7	6.24	0.741	12%
	SGM_11 Investimos mais recursos na gestão de marca...	111	4	7	6.14	0.814	13%
	SGM_12 Temos uma equipe bem coordenada ...	111	4	7	6.23	0.774	12%
	SGM_13 Planejamos nossas ações de marketing tendo...	111	4	7	6.14	0.830	13%
	SGM_14 Gerenciamos a marca do shopping a partir de...	111	2	7	6.14	0.949	15%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

A dimensão de orientação para marca é formada por quatro itens. Nenhum dos indicadores mostrou discordância total das asserções. Visto que o valor mínimo

da amplitude foi de 3 e máximo de 7 nos itens SGM_1; SGM_3 e SGM_4. E valores de 4 e 7 no item SGM_2. As médias todas acima de 6 representam um alto nível de concordância com as afirmativas que medem o quanto a empresa possui uma mentalidade voltada para construção de marcas. Os coeficientes de desvio entre 14% e 15% destacam o baixo nível de dispersão das respostas sobre as médias.

A marca interna é representada por 5 itens. Os itens SGM_5 e SGM_9 apresentaram a amplitude total da escala (respostas entre 1 e 7), e o item SGM_8 de 6 pontos (respostas entre 2 e 7), mostrando que nestes indicadores as respostas foram dispersas e os entrevistados não mostraram concordância. Já os demais itens (SGM_6 e SGM_7) possuem uma amplitude de 5 pontos, com o valor de mínimo de 3 e máximo de 7, mostrando mais concordância com as afirmações dos itens mencionados. Quanto a média, todos os itens possuem um valor acima de 6, ou seja, acima do ponto médio, isso indica que as ações de marca interna refletem a realidade dos shoppings centers. E a baixa variação quanto ao coeficiente de desvio, confirmou que não há uma variação entre as empresas no que se refere a esses itens.

A última dimensão refere-se à gestão estratégica da marca com 5 itens. O último item (SGM_14) apresentou maior discordância das respostas comparada aos outros itens da dimensão. Isso acontece, pois foi o indicador que apresentou um valor mínimo de 2 e máximo de 7. O restante dos itens (SGM_10; SGM_11; SGM_12 e SGM_13) possui uma amplitude de 4 pontos, com o valor de mínimo de 4 e máximo de 7, mostrando mais concordância com as afirmações dos itens mencionados. Analisando-se a média de respostas acima de 6, pode-se considerar que as empresas participantes praticam atividades para gerenciamento da marca. Os valores de desvio-padrão são baixos e mostram que não há grande dispersão dos dados em relação à média.

Para verificar a normalidade dos dados, de todos os construtos trabalhados, foram realizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Ambos os testes indicaram que todos os indicadores possuem comportamento não-normal, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada ($p < 0,05$), conforme sugere Pallant (2005).

Seguindo na análise descritiva, o teste de Harman (*Harman's single-factor test*) foi aplicado para verificar a existência de viés causado pelo método. Esse teste consiste em carregar todas as variáveis do modelo em uma análise fatorial com um único fator; para que a análise mostre que não há viés do método é necessário que

o fator carregado não explique mais que 50% da variância (FULLER *et al.*, 2016). Dessa forma, realizou-se o procedimento, pelo método de componentes principais, e a variância total explicada foi de 32,718%, ou seja, é possível eliminar a influência do viés do método comum neste estudo.

Com isso, o próximo passo foi avaliar a confiabilidade do instrumento, também testado com o auxílio do software IBM SPSS 19®. Nesta análise os construtos devem apresentar resultados acima de 0.7, tanto para o Alfa de Cronbach quanto para confiabilidade composta (CC), para serem considerados confiáveis (WONG, 2013). Todavia, para Hair *et al.*, (2005) o alfa de Cronbach – valor que avalia a consistência interna da escala é aceitável um limite inferior de 0.6.

Na presente pesquisa, as escalas de Orientação para o Mercado e Sistema de Gestão de Marcas apresentam um CC e alfa de Cronbach acima de 0.8 e a escala de *dashboards* acima de 0.7, valores consistentes e adequados para validade dos resultados desta pesquisa. Os resultados são apresentados na TABELA 14.

TABELA 14 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Construto	Número de itens	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta
Orientação para o mercado	15	0.864	0.877
Dashboards	4	0.709	0.715
Sistema de gestão de marca	14	0.893	0.894

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Finalizado o teste de confiabilidade da escala, foi processado o teste de correlações. Garson (2009) afirma que correlação “é uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis”. Assim, os valores das correlações dos construtos sob análise neste estudo estão na TABELA 15.

TABELA 15 - CORRELAÇÕES BIVARIADAS ENTRE OS PRINCIPAIS CONSTRUTOS

	Correlações		
	OM	Dashboards	SGM
OM	1		
Dashboards	0.429**	1	
SGM	0.791**	0.526**	1

** A correlação é significativa ao nível .000 (bicaudal)

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com de Cohen (2003), as correlações com valores entre 0.10 e 0.29 são consideradas de efeito “pequeno” ou “inexistente”; se a média estiver entre 0.30 e 0.49 indicam uma associação “média” e valores superiores a 0.50 são interpretados com um efeito “grande”. Desta forma, percebe-se que a relação entre variáveis independentes (OM e *dashboards*) possuem uma correlação média (0.429), e os efeitos entre as variáveis independentes com a variável dependente (SGM) possuem um efeito grande, sendo 0.791 entre OM e SGM e 0.526 entre *dashboards* e SGM. Esse resultado corrobora com a recomendação dos autores Hair *et al.* (2009, p.190), no qual afirmam que a situação ideal é ter “diversas variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, mas com pouca correlação entre elas próprias.” Complementarmente foi realizada a verificação de colinearidade, que mede a expressão da relação entre as variáveis independentes. Para este cálculo utilizou-se os resultados da regressão múltipla feita pelo software IBM SPSS 19®, que mostrou um valor de tolerância (TOL) de 0.816 e VIF de 1.225, indicando assim, não haver problema de colinearidade (TOL>0,2; VIF<5) (HAIR *et al.*, 2014).

Por fim, com os construtos do modelo desta pesquisa analisados, transfere-se para a avaliação das hipóteses dessa pesquisa.

4.3 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

A TABELA 16 apresenta os resultados das regressões simples para todos os caminhos do modelo. Para realizar o cálculo utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* com 5000 amostras no PROCESS® macro (HAYES, 2013).

TABELA 16 - COEFICIENTES DAS RELAÇÕES DIRETAS

Caminho direto		Resultados					
VI	VD	β	Se	t	p	IC: inferior	IC: superior
OM	SGM	0.7085	0.628	11.2777	0.000	0.5840	0.8330
OM	Dashboards	0.4680	0.0945	4.9551	0.000	0.2810	0.6557
Dashboards	SGM	0.2150	0.575	3.7393	0.000	0.1011	0.3290

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Legenda: VI = Variável independente

VD = Variável dependente

IC = Limite do intervalo de confiança (95%)

Nota-se que todos os caminhos são positivos com valor t superior a 2,57 relatando a significância de 99%, e para os intervalos de confiança inferior e superior não se obteve zero, ou seja, os valores dos intervalos são ambos positivos. Observa-se que, quando o intervalo de confiança para um coeficiente estimado não inclui zero, isto é, apresenta valores somente positivos ou somente negativos, assume-se um efeito significativo (HAYES, 2013).

Especificamente, o efeito direto entre OM e SGM possui o maior carregamento ($b = 0.7085$, $SE = 0.628$, $p < .000$), esse resultado mostra que, conforme previsto na hipótese H1, quanto maior a orientação para o mercado, em termos de orientação para o consumidor, concorrente e integração interfuncional, maior será o sistema de gestão de marcas na empresa, referindo-se a orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca.

A confirmação desta hipótese adiciona-se com os resultados apresentados por Lee *et al.* (2008) e Santos-Vijande *et al.* (2013) que mostraram em estudos empíricos que a orientação para o mercado possui uma influência crítica no SGM.

Também reforça os estudos que confirmaram a relação da orientação para o mercado com as umas das três dimensões de marca – orientação para o marca, marca interna e sistema de gestão de marcas - que formam o SGM (M'ZUNGU, MERRILEES; MILLER, 2017; URDE, BAUMGARTH; MERRILEES, 2013; URDE; KOCH, 2014; LAUKKANEN *et al.*, 2013; LUXTON, REID; MAVONDO, 2017; ANEES-UR-REHMAN; JOHNSTON, 2019).

As características da amostra também contribuem para a compreensão dos resultados. Os respondentes informaram que o indicador de marketing mais monitorado pelo setor de shoppings centers é o de clientes (TABELA 9), com 100% da amostra ($N=111$) afirmando utilizar essa métrica, seguido dos indicadores de promoção, que medem, de forma geral, o quanto o cliente está interagindo com a marca e suas ações. Ou seja, o exemplo acima, com a busca das informações dos clientes, evidencia o forte nível de orientação para o mercado. E com o indicador de promoção, demonstra que existe um investimento financeiro para construção da marca, sendo essas, evidências das dimensões do sistema de gestão de marcas (gestão estratégica e de orientação para marca).

Complementarmente, os dados das conversas com os gestores de marketing na etapa exploratória, reforçam a validade da relação. No trecho da conversa observa-se que as atividades marketing são cruciais para manter a empresa

informada, e o alinhamento e disseminação dessas informações são essenciais para marca interna, uma das dimensões do SGM, como refletiu a entrevistada do shopping 3:

Se não tiver marketing, se não tiver campanhas não tem pessoas dentro do shopping. O marketing, com base nas informações das ações e pesquisas, diz quais são os valores da empresa, é através daqui que disseminamos isso para os outros setores e assim trabalhamos alinhados. (COORDENADOR DE MARKETING DO SHOPPING, ENTREVISTADO 2)

Para a segunda hipótese desta pesquisa, testou-se como a OM, o *dashboard* e o SGM se comportam quando todos são incluídos no mesmo modelo, através da mediação do uso de *dashboards*. Para testar os efeitos de mediação novamente foi empregado o macro PROCESS® de Hayes (2013), a TABELA 17 ilustra o resultado.

TABELA 17 - EFEITOS DO MODELO DE MEDIAÇÃO

Efeitos	β	SE	t	p	IC: inferior	IC: superior
Efeito Direto OM → SGM	0.7085	0.0628	11.2777	0.000	0.5840	0.8330
Efeito Indireto OM → Dashboards → SGM	0.1007	0.0559	NA*	0.000	0.0141	0.2292

* Não se aplica

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Legenda: IC = Limite do intervalo de confiança (95%)

A segunda hipótese testou o efeito mediador do uso de *dashboards* na relação entre a orientação para o mercado e o sistema de gestão de marcas. Neste caso, a análise utilizada considerou o efeito indireto e, como os valores foram significativos ($p = < .000$), a hipótese foi confirmada em um modelo de mediação parcial que explica 0.1007 da variância do uso de *dashboards*, resultando um efeito total de 0.8173. Segundo Baron e Kenny (1986) a mediação parcial acontece quando há, no modelo, efeitos indiretos e diretos. Em outras palavras, o resultado revela que o efeito do uso de *dashboards* é significativo, mas não é uma condição obrigatória para ocorrer a relação entre OM e o SGM, visto que a relação direta existe (BARON; KENNY, 1986).

De qualquer forma, esse resultado permite concluir que empresas que possuem ferramentas para manipular e organizar as informações de mercado, como os *dashboards*, conseguem implementar ou manter uma estrutura que permite

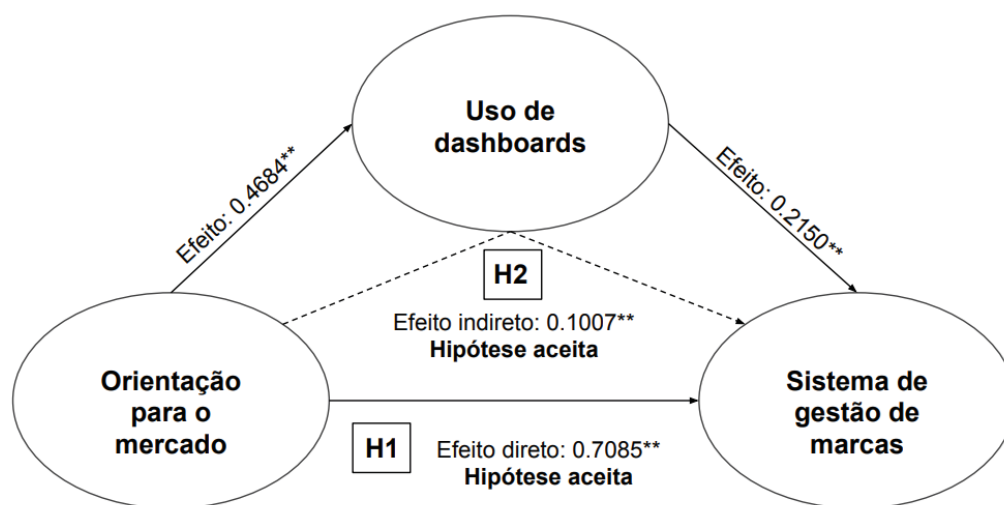
construir marcas fortes, no que tange a orientação para marca, marca interna e gestão estratégica da marca, dimensões do SGM.

A comprovação da mediação do uso de *dashboards* entre OM e SGM, reforça a análise de Lansiluoto *et al.* (2018), que comprovaram que quanto maior o nível de OM da empresa, maior a probabilidade de adotar o um sistema de medição de desempenho e consequentemente maior é o desempenho financeiro e não financeiro da empresa. Os autores medem a performance não financeira com indicadores como o desenvolvimento de funcionários, práticas aplicadas pelo sistema de gestão de marcas.

Considerando que a estratégia de marcas faz parte essencial da estratégia de marketing (RUEKERT, 1992), que a OM refere-se às atividades de marketing aplicadas dentro da empresa, e que o uso de *dashboards* auxilia na ligação dessas duas atividades, os resultados da presente pesquisa também se mostram alinhados com os autores O'Sullivan e Abela (2007), que indicaram que a capacidade de medir o desempenho de marketing através dos *dashboards*, tem um impacto significativo na organização, na rentabilidade, nos retornos das ações e na estrutura do marketing dentro da empresa.

Para ilustrar as relações e o resultado das hipóteses aqui apresentadas, tem-se a FIGURA 8.

FIGURA 8 - EFEITOS DO MODELO



** $p < 0,000$

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Com isso, os resultados desta pesquisa estão alinhados com a sugestão apresentada na literatura (LANSILUOTO *et al.*, 2018; MINTZ; CURRIM, 2013; O'SULLIVAN; ABELA, 2007; LEE *et al.* 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2016) de que um mecanismo de mediação como o uso de *dashboards* poderia potencializar a OM, uma vez que este construto auxilia na disseminação mais assertiva dos dados de mercado, e conseqüentemente, aumentar o efeito no sistema de gestão de marcas.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar o efeito mediador do uso de *dashboards* na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas. Para que este objetivo fosse alcançado, foi necessário o desdobramento em dois objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico diz respeito à influência da orientação para o mercado no sistema de gestão de marcas. Os resultados apontam que empresas que buscam gerar informações referentes às necessidades atuais e futuras do cliente, levantar informações do concorrente e integrar em todos os departamentos, como já comprovado na literatura, irão suportar uma estrutura interna para o desenvolvimento de marcas. Essa confirmação vai de encontro com o argumento levantado por Aaker (2003) que afirma que a busca e a interpretação das informações de mercado são atividades vitais para facilitar os processos de criação de marcas.

Os resultados das respostas dos gestores indicaram um alto nível de marca interna, uma das dimensões do sistema de gestão de marcas, com todos os itens da escala acima de 6 (TABELA 13). Esse resultado corrobora com dados do segmento de serviço, que pregam que o significado da marca para os clientes deriva principalmente de suas experiências com a organização e os funcionários que prestam o serviço (BRODIE *et al.*, 2009; RILEY; DE CHERNATONY, 2000). Assim, aplicar atividades de marca interna se mostra relevante para essas empresas, isso porque ela permite desenvolver uma relação simbólica entre funcionário e marca para que eles se tornem “embaixadores da marca” no atendimento com o cliente (VALLASTER; CHERNATONY, 2006).

No segundo objetivo buscou-se testar o uso de *dashboards* de marketing como mediador na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas. Os resultados do estudo mostram que essa relação foi aceita, ou seja, o alinhamento entre orientação para o mercado e o uso de *dashboards* de marketing são duas variáveis importantes para o sistema de gestão de marcas.

Ao observar o efeito do caminho direto da OM para o uso de *dashboard*, dentro do modelo de mediação (FIGURA 8), percebe-se claramente que as empresas com alto nível de OM possuem maior probabilidade de utilizar uma ferramenta para monitorar os indicadores de marketing, em outras palavras,

acredita-se que as empresas orientadas para o mercado compreendem a importância de manipular e monitorar as informações de mercado. Esses resultados colaboram com o resultado de Mintz e Currim (2013), que descobriram que quanto maior a OM, maior o uso de medidas de marketing pelos gerentes.

Por fim, os resultados também mostraram que empresas que não fazem parte de uma rede de shoppings, em grande parte, não utilizam *dashboards*. Já empresas de Rede, consideradas de maior porte, fazem o uso da ferramenta. A análise de porte dos shoppings confirmou que empresas de maior porte utilizam mais a ferramenta. Esse resultado favorece os estudos que argumentam que os sistemas de medição de desempenho, como os *dashboards*, são considerados mais valiosos para empresas maiores (ATES *et al.* 2013; CHENHALL 2003; TATICCHI, TONELLI; CAGNAZZO 2010).

Nos próximos tópicos serão discutidas as implicações dos resultados deste estudo para a literatura da área e para a prática gerencial.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A contribuição teórica surge ao preencher a lacuna levantada nesta pesquisa, que evidenciou a ausência de pesquisas que relacionem o uso de *dashboards* de marketing com construtos gerenciais, como é o caso do sistema de gestão de marcas e da orientação para o mercado. Assim, buscou-se entender o que contribui para que as informações de mercado, vindas da OM, sejam melhor organizadas e disseminadas na organização para que, assim, potencialize o efeito dessa orientação no sistema de gestão de marcas. Para isso, utilizou-se o uso de *dashboards*, um recurso informacional de marketing, como mediador dessa relação. A comprovação do uso de *dashboards* de marketing como um elemento mediador na relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing estratégico, uma vez que, pesquisas anteriores mostraram que OM e SGM estão conectados, e que a OM e os sistemas de medição marketing também estão conectados, mas as interações mútuas dos três ainda não tinham sido testadas. Especificamente, ao examinar esse modelo, esse estudo colabora com as correntes de pesquisa dos três construtos, ou seja, com a literatura anterior sobre OM, métricas e desempenho de marketing ao testar o uso de *dashboards*, e marcas ao analisar o sistema de gestão de marcas.

Primeiro, para OM, evidencia-se seu efeito complementar com os painéis de marketing. Ao fazer isso, responde-se às solicitações de pesquisadores para uma maior compreensão da interação dos recursos de marketing (RAPP *et al.*, 2010; WANG, 2011), e o destaque por pesquisas mais empíricas com foco em examinar as ligações da OM com sistemas de medição de desempenho (LANSILUOTO *et al.*, 2018). Também, confirma-se que a orientação para o mercado pode desempenhar um papel crítico no sistema de gestão de marcas.

Segundo, contribui para o campo de métricas e desempenho de marketing ao fornecer um caminho referente às causas (OM) e efeitos (SGM) dos painéis de marketing, contribuindo assim, para pesquisas que visam preencher a falta de entendimento empírico em torno do uso de dashboards (PAUWELS *et al.*, 2009; KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; KRUSH *et al.*, 2013). Grande parte dos estudos nessa área utiliza as ferramentas de medição para entender como o marketing pode impactar o desempenho organizacional (AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; MINTZ; CURRIM, 2013; LANSILUOTO *et al.*, 2018). Desta forma, a contribuição deste trabalho se destaca ao mostrar como o uso de *dashboards* pode ser um mecanismo para conectar as atividades de marketing na estrutura de criação de marcas da empresa, ou seja, na orientação para marca, na marca interna e em uma função gerencial específica, o gerenciamento estratégico de marca, dimensões do SGM.

E terceiro, este estudo sugere que a orientação para o mercado e os painéis de marketing são antecedentes do sistema de gestão de marcas, contribuindo para este campo (LEE *et al.*, 2008; SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2016), ao explicar que ambos os recursos servem como entradas (input) de informações de mercado que permitem alimentar um sistema para criação de marcas fortes.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O presente estudo confirma que as empresa orientadas para o mercado, tendem a estabelecer um sistema de gestão de marcas mais eficaz. Dessa forma, o resultado desta pesquisa mostra para gestores que buscam construir marcas fortes, que devem continuar investindo nas atividades de marketing, através das buscas constantes das informações das necessidades dos consumidores, do monitoramento

do concorrente e da busca por integrar essas informações nos departamentos para que todos gerem valor para o consumidor.

Adicionalmente, evidencia-se que as empresas podem se beneficiar do uso de *dashboards*, pois são ferramentas que auxiliam a organizar e monitorar mais rapidamente as informações que são geradas através da OM, para potencializar o resultado no sistema de gestão de marca. Portanto, o trabalho fornece evidências empíricas sobre a influência significativa do uso de *dashboards*, evidenciando aos gestores que os painéis de marketing são relevantes e suportam o investimento financeiro das empresas para implantação e manutenção desse recurso.

A literatura defende a criação de um sistema para criar e manter marcas fortes, composto pela orientação para marca, marca interna e sistema de gestão de marcas, isso porque as atividades de marca são consideradas uma das funções mais importantes para o sucesso das empresas (LEE *et al.*, 2008). Assim, esse estudo apresenta evidências empíricas de recursos que fomentam esses três pilares do sistema, mostrando aos gestores que dentre os diversos elementos da organização, é a OM e o uso de *dashboards* que podem auxiliá-los nas atividades de marca.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora este estudo tenha encontrado evidência positiva da influência da orientação para o mercado no SGM e que o uso de *dashboard* é um aspecto relevante para mediar tal relação, o Sistema de Gestão de Marcas foi testado como um construto multidimensional, não considerando o impacto da OM e do uso de *dashboards* especificamente em cada dimensão do SGM – orientação para marca, marca interna e gestão estratégica de marca – impossibilitando entender a granularidade da explicação do fenômeno. Em outras palavras, não foi possível entender o efeito com maior profundidade nas partes que compõem o sistema de gestão de marcas. Estudos que se aprofundem nestes aspectos podem ampliar o conhecimento sobre como os recursos de marketing impactam em cada função que contribui para construção de marcas fortes.

O estudo também não analisou as diferenças na intensidade do monitoramento de cada indicador de marketing, por exemplo, em informações de clientes o fluxo de pessoas pode ser mais monitorado comparado à retenção

(quantas pessoas retornam a comprar no shopping). Estudos futuros podem analisar a diferença de intensidade de uso para entender qual indicador utiliza mais as informações da OM e qual tendem a ter melhor impacto no sistema de gestão de marcas.

A pesquisa foi aplicada em um contexto específico, setor de shoppings centers, caracterizado como serviço, assim, a aplicação da mesma pesquisa em outros setores, como, por exemplo, na indústria, pode trazer importantes contribuições teóricas e práticas ao verificar como os resultados se comportam, se serão ampliados ou apresentarão às nuances de diferentes setores.

O corte temporal transversal da pesquisa também pode ser uma limitação. Pesquisas temporais focam em um determinado corte no tempo, deixando de capturar nuances que só são perceptíveis em estudos longitudinais (MALHOTRA, 2011). Aconselha-se que novos estudos analisem, dentro dos fenômenos, os comportamentos que levam tempo para ser desenvolvido, como o caso da orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1994). Por fim, pontua-se novamente que a amostra não foi probabilística, mas por conveniência, podendo assim, limitar a generalização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D., **Building Strong Brands**, New York: The Free Press. 1996.
- AAKER, D., **Building Strong Brands**, London: Simon & Schuster. 2002.
- AAKER, D. **Innovation: brand it or lose it**, California Management Review, v.50, n.1, p. 8-2. 2007.
- AAKER, D. The Power of the Branded Differentiator. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, p. 83-87. 2003.
- ABRASCE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. **Portal ABRASCE**. São Paulo, 2019 em: < <https://abrasce.com.br/numeros/setor/> >. Acesso em: 18 Nov. 2019.
- AIMÉ, I.; BERGER-REMY, F.; LAPORTE, M. Lessons from nearly a century of the brand management system, **Journal of Historical Research in Marketing**, v.10, n.4. p. 420-450, 2018.
- AMARAL, M. **Shopping Centers no Brasil Evolução e Tendências**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2018.
- ANEES-UR-REHMAN, M.; JOHNSTON, J. W. How multiple strategic orientations impact brand equity of B2B SMEs, **Journal of Strategic Marketing**, v.27, n.8, p. 730-750. 2019
- ATES, A.; GARENGO, P.; COCCA, P; BITITCI, U. The development of SME managerial practice for effective performance management, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 1, p. 28-54. 2013.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BALMER, J. M. Corporate brand orientation: What is it? What of it? **Journal of Brand Management**, v.20, p.723–741. 2013.
- BARON, R.; KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p.1173–1182, 1986.
- BEVERLAND, M.; NAPOLI, J.; LINDGREEN, A. Industrial global brand leadership: A capabilities view, **Industrial Marketing Management**, v.36, n. 8, p. 1082-1093. 2007.
- BHARADWAJ, A.S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation, **MIS Q**, v. 24, n.1, p. 169-196. 2000.

BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business, **J Bus Res**, v. 62, n.9, p. 883-890. 2009.

BRIDSON, K. C; EVANS, J. Brand compass: charting a course to improve firm performance, **Journal of Strategic Marketing**, v.26, n.2, p.174-187. 2018

BRODIE, R.J.; WHITTOME, J.; BRUSH, G. Investigating the service brand: A customer value perspective, **Journal of Business Research**, v. 62, n.3, p. 345-355, 2009.

BURMANN, C.; ZEPLIN, S.; RILEY, N. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis, **Journal of Brand Management**, v.16, p.264-284. 2009.

CHANG, W.; PARK, J.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability **J Bus Res**, v. 63, n.8, p. 849-855. 2010.

CHAREONSUK, C.; CHANSA-NGAVEJ, C. Intangible asset management framework for long term financial performance. **Industrial Management and Data Systems**, v.108, p. 812-828. 2008.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, **Accounting, Organizations and Society**, v.28, n.2, p.124-168. 2003.

CLARK, B.H; ABELA, A.V; AMBLER, T. An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement, **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.14, n.3, p. 191-208. 2006.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.G; AINKEN, L.S. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**, (3rd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. 2003.

COLTMAN, T. Can superior CRM capabilities improve performance in banking, **J Financ Serv Mark**, v.12, n.2, p. 102-114. 2007.

CORBETTA, P. **Social Research: theory, methods and techniques**. Madrid: SAGE Publications, 2003.

DAY, S. **Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value**. New York: The Free Press. 1990.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, 1994.

DE CHERNATONY, L.; M. H. B. MCDONALD. **Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial, And Services Markets.** Butterworth Heinemann, Oxford. 1992.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. **MA: Marketing Science Institute**, p. 96–125. 1996.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of market-focused management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23, 1993.

DOVER, C. How dashboards can change your culture: companies become performance-accountable organizations, **Strategic Finance**, p. 42+. 2004.

DUNES, M.; PRAS, B. Practices in the brand management system: identification and considerations for five business sectors, **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 7, p. 444-461. 2013.

DUNES, M.; PRAS, B. The impact of the brand management system on performance across service and product-oriented activities. **Journal of Product & Brand Management**, V. 26, N.3, P. 294–311. 2017.

ECKERSON, W. **Performance Dashboard: Measuring, Monitoring and Managing Your Business.** New York, NY: Wiley, 2006.

FARRIS, P. **Marketing Metrics: the definitive guide to measuring marketing performance.** New Jersey. 2012.

FEW, S.; EDGE, P. Why most Dashboards Fails, **Retrieved from Perceptual edge**, 2007.

FISCHER, M.; VÖLCKNER, F.; SATTLER, H. How Important Are Brands? A Cross Category, Cross-Country Study, **Journal of Marketing Research**, v.47, p. 791-807. 2010.

FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research, **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192–3198, 2016.

GARSON, G. D. Computerized Simulation in the Social Sciences: A Survey and Evaluation. **Simulation & Gaming**, v.40, n. 2, p. 267–279. 2009.

GIFFORD, R.; NEWMAYER E. C. Insights into Long-Term Brand Success, **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.27, n.1, p.1-18. 2019.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7th. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada dos dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York: The Guilford Press. 2013.

IYER, P.; DAVARI, A.; ZOLFAGHARIAN, M.; PASWAN, A. Market orientation, positioning strategy and brand performance, **Industrial Marketing Management**, v.81, p. 16-29. 2019.

JAVALGI, R.; MARTIN, C. L.; YOUNG, R. B. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers, **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 1, p.12-23. 2006.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, v. 57, n.3, p. 53-70.1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATSANIS L. P. Some effects of changes in brand management system: issues and implications, **International Marketing Review**, v.16, n.6, p.518-532.1999.

KELLER, K.; LEHMANN, D. How Do Brands Create Value, **Marketing Management**, v. 12 p.26-31.2003.

KELLER, K.; LEHMANN, D. Assessing long-term brand potential, *Journal of Brand Management*, v.17, p. 6-17. 2009.

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2006.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1–18. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 467–477, 1993.

KRUSH, M.T.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K.J; NOWLIN, E.L. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards, **Industrial Marketing Management**, v.42, n.5, p. 824-835. 2013.

KRUSH, M.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and

market information management capability, **European Journal of Marketing**, v. 50, p.2077-2102. 2016.

KUMAR V.; CHATTARAMAN, V.; NEGHINA, C.; SKIERA, B.; AKSOY, L.; BUOYE, A.; HENSELER, J. Data-driven services marketing in a connected world, **Journal of Service Management**, n. 24 ,p. 330-352. 2013.

LANSILUOTO A.; JOENSUU-SALO S.; VARAMAKI E.; VILJAMAA A.; SORAMA K. Market Orientation and performance measurement system adoption impact on Performance in SMEs, **Journal of Small Business Management**, v.57, n.3, p.1027-1043.2018.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; HIRVONEN, S.; REIJONEN, H.; PASANEN, M. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland, **International Marketing Review**, v.30, n.6, p.510-535. 2013.

LAPORTE, P. Timken Rolls Out a Marketing Dashboard for Industrial Bearing Group, **Marketing NPV**, v.3, n.1, p. 3-6. 2005.

LEE, J.Y., JOHNSON, K.K.P. Cause-related marketing strategy types: assessing their relative effectiveness, **Journal of Fashion Marketing and Management**, p. 1361-2026. 2018.

LEE, J.; PARK, S.Y.; BAEK, I.; LEE, C. The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments, **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 848-855. 2008

LEE, Y.; KIM, S.; SEO, M.; HIGHT, S. Market orientation and business performance: evidence from franchising industry, **International Journal of Hospitality Management**, v.44, p. 28-37. 2015

LOURO, M.J.; CUNHA, P. V. Brand Management Paradigms, **Journal of Marketing Management**, v. 17, n.7, p. 849-875. 2001.

LOW, G. S.; FULLERTON R. A.; Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical- Historical Evaluation, **Journal of Marketing Research**, v.31, n.2, p.173-190. 1994.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. IMC capability: antecedents and implications for brand performance, **European Journal of Marketing**, v.51, n.3, p.421-444. 2017.

M'ZUNGU S.; MERRILEES B.; MILLER D. Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles, **Journal of Strategic Marketing**, v.25, n.4, p.275-288. 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson, 2011.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research Priorities 2018-2020**, Cambridge, 2018 em: < <https://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

MCCRACKEN, G. D. **The Long Interview: Sage University Paper Series on Qualitative Research Method**. Beverly Hills. 1988.

MCCRAW, T.K. **American Business since 1920: How It Worked, 2nd edition (2008)**, WileyBlackwell, Wheeling, Ill. 2001.

MCGORRY, S. Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues, **Qualitative Market Research**, v.3, n. 2, p. 74-81. 2000.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value, **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322. 2004.

MCGOVERN, G.J., COURT, D., QUELCH, J.A., CRAWFORD, B. Bringing customers into the boardroom, **Harvard Business Review**, v.82, n.11, 70-80. 2004.

MILLER, A. AND CIOFFI, J. Measuring marketing effectiveness and value: the unisys marketing dashboard, **Journal of Advertising Research**, v. 44, p. 237-243. 2004.

MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications, **Academy of Management Journal**, vol. 31, n. 2, p.280–308. 1988.

MINTZ O.; CURRIM S. I. What drives managerial use of marketing an financial metrics an does metric use affect performance of marketing-mix activities? **Journal of Marketing**, v.77, n. 2, p. 17-40.

MITCHELL C. Selling the brand inside, **Harvard Business Review**, n.1. p.101-103, 2002.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. A. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, n.5, p. 363–375. 2002.

MONE, S.D.; POP, M.D; RACOLTA-PAINA, N.D., The “what” and “how” of marketing performance management, **Management & Marketing**, v. 8, p. 129. 2013.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20, 1990.

NARVER, J; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and Proactive Market Orientation and new-Product Success, **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334-347. 2004.

OLINS, W. **The brand handbook**. London, UK: Thames and Hudson. 2008.

OLIVEIRA, P.M.S.; MUNITA, C.S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry**, v. 283, p. 433–437. 2010.

OSLER, R. The type-role-purpose brand taxonomy. **Journal of Brand Management**, v.14, p. 430-441. 2007.

O'SULLIVAN, D. AND ABELA, A.V. Marketing performance measurement ability and firm performance, **Journal of Marketing**, v. 71, p. 79-93. 2007.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**, Allen & Unwin, Australia 2005.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. ed. São Paulo. 2014.

PATTERSON, L. Case study: Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.15, n.4, p. 270–276. 2007.

PAUWELS, K. Truly accountable marketing: the right metrics for the right results, **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 7, p. 8-15. 2015.

PAUWELS, K., AMBLER, T., CLARK, B.H., LAPOINTE, P., REIBSTEIN, D., SKIERA, B., WIERENGA, B. AND WIESEL, T. Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed? **Journal of Service Research**, v. 12, p. 175-189. 2009.

PIZZINATTO, A., OLIVEIRA, M., PIZZINATTO, N., RODRIGUES, L. Comportamento e perfil do consumidor de shopping centers como base para estratégias de marketing. **Revista Inteligência Competitiva**, v.1, n. 2, p.179-197. 2011.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence, **Harvard Business Review**, p. 79–87. 2000.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free.1985.

POWER BI. **Portal Microsoft Power BI**. São Paulo, 2019 em: <<https://powerbi.microsoft.com/pt-br/blog/tag/blogs/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PUNJAISRI, K.; WILSON, A. Internal brand process: key mechanisms, outcomes and moderating factors, **European Journal of Marketing**, v.45, n.9, p.1521-1537. 2011.

RAPP, A., TRAINOR, K. J., AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology, **Journal of Business Research**, v. 63, n.11, p. 1229-1236, 2010.

REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T.; KOMPPULA, R.; TUOMINEN, S. Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? **Journal of Small Business Management**, v.50, n.4, p.699-716. 2012.

RILEY, F.; DE CHARNATONY, L.; The Service Brand as Relationships Builder. **British Journal of Management**, v.11, p. 137-150. 2000.

ROGERS, B. What Gets Measured Gets Better, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.12, n.1, p. 20–26. 2003.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective, **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245. 1992.

SANTOS-VIJANDE, M.L.; RÍO-LANZA, A.; SUÁREZ-ÁLVAREZ, L.; DÍAZ-MARTÍN, A. The brand management system and service firm competitiveness, **Journal of Business Research**, v.66, n.2, p. 148-157. 2013.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, p. 46-55, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Customer-Led and Market-Oriented : Let ' S Not Confuse the Two. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. January 1997, p. 1001–1006, 1998.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

SO, K.K.F., KING, C., HUDSON, S., MENG, F. The missing link in building customer brand identification: The role of brand attractiveness, **Tourism Management**, v. 59, p. 640-651. 2017.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, **Measuring Business Excellence**, v.14 n. 1, p. 4-18. 2010.

TYNAN, C., MCKECHNIE, S., & CHHUON, C. Co-creating value for luxury brands. **Journal of Business Research**, v. 63, 1156- 1163. 2010.

URDE, M. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, **Journal of Marketing Management**, n.15, p.117-133. 1999.

URDE, M. Core value-based corporate brand building, **European Journal of Marketing**, v. 37, n.7, p.1017-1040. 2003.

URDE, M.; BAUMGARTH C.; MERRILEES, B. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy, **Journal of Business Research**, v.66, n.1, p.13-20.2013

URDE, M.; KOCH, C. Market and brand-oriented schools of positioning, **Journal of Product and Brand Management**, v.23, n.7, p.478-490. 2014.

VALLASTER, C.; DE CHERNATONY, L., Internal brand building and structuration: the role of leadership, **European Journal of Marketing**, v.40, n.7, p.761-784. 2006.

VORHIES, D.W.; MORGAN, A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, **The Journal of Marketing**, v. 69, n.1, p.80-94. 2005.

WANG, A; PIZAM. **Destination marketing and management: theories and applications**, CABI, Oxford. 2011.

WIND, Y. Marketing as an Engine of Business Growth: A Cross-Functional Perspective, **Journal of Business Research**, v.58, n.7, p. 863–873. 2005.

WEILBACHER, W.M. **Brand Marketing**, NTC Business Books, Chicago, 1995.

WONG, H.;MERRILEES, B. The performance benefits of being brand-orientated. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 17, p.372-383. 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman. 2015.

ZHU, Z; NAKATA, C. Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems, **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n.3, p. 187-203. 2007.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de **Dissertação de Mestrado** em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O objetivo é **mapear as ações de marketing** desenvolvidas em **Shopping Centers**.

Ressaltamos que as informações serão tratadas de forma **generalizada**, assegurando o sigilo de sua participação.

Não há respostas certas ou erradas.

Ao final de nossa pesquisa, enviaremos um **relatório gerencial** com o **panorama** do seu **setor** a partir dos dados coletados, caso seja do seu interesse. Para isso, informe seu e-mail no final da pesquisa.

O **tempo previsto** para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente **10 minutos**.

Desde já, o nosso muito obrigado!

Demétrio de Mendonça Júnior - deemetriomendonca@gmail.com

Leticia Monteiro Pimentel - le.mpimentel@gmail.com

Mestrado em Administração - UFPR

Linha de pesquisa: Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor

As questões a seguir referem-se ao uso de **dashboards** (painéis de marketing)* do Shopping em que atua.

***Dashboards:** um conjunto dos principais indicadores de desempenho de marketing atualizados regularmente.

Marque quais são os **indicadores** que o shopping utiliza . É possível marcar mais de uma opção.

<input type="checkbox"/> CLIENTE: Fluxo de pessoas	<input type="checkbox"/> MÍDIA: Exposição (gerado cada vez que uma propaganda é vista)
<input type="checkbox"/> CLIENTE: Fluxo de veículos	<input type="checkbox"/> MÍDIA: Alcance líquido (mede os espectadores de um comercial)
<input type="checkbox"/> CLIENTE: Custo médio de aquisição de um novo cliente	<input type="checkbox"/> WEB: Visualização de página
<input type="checkbox"/> CLIENTE: Taxa de retenção	<input type="checkbox"/> WEB: Taxa de cliques
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Vendas incrementais ou impulso promocional	<input type="checkbox"/> WEB: Custo por clique
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Taxa de resgate de cupons	<input type="checkbox"/> WEB: Visitas
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Porcentagem de vendas com cupons	<input type="checkbox"/> VENDAS: Total de vendas
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Porcentagem de venda com desconto	<input type="checkbox"/> VENDAS: Venda por segmento
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Visitantes no evento	<input type="checkbox"/> FINANÇAS: Retorno sobre investimento em marketing
<input type="checkbox"/> PROMOÇÃO: Ticket médio	<input type="checkbox"/> OUTROS
	<input type="text"/>

A empresa utiliza **dashboards** para visualizar os principais indicadores de desempenho da área de marketing?

☐ SIM

☐ Não

Pensando no uso de **dashboards** para os principais indicadores. Indique o quanto você concorda com as seguintes afirmações, onde 1 = DISCORDO TOTALMENTE e 7 = CONCORDO TOTALMENTE.

	1 = DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 = CONCORDO TOTALMENTE
Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing do shopping.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing do shopping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing (Google analytics; Wifi Social, CRM e etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing (por exemplo: conseguimos detalhar no fluxo de pessoas, qual o horário e dia de maior circulação; em vendas, o ticket médio e etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é a frequência aproximada que você monitora as métricas de marketing

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Mensalmente

☐ Esporadicamente (quando há ações específicas)

Para fins de **classificação**, as perguntas a seguir referem-se a **caracterização** do Shopping em que trabalha.

Há quanto tempo a marca do shopping existe?

☐ Há menos de 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 3 a 5 anos

☐ Mais de 5 anos

Qual é a classificação/ área bruta locável do Shopping? (ABL)

☐ MEGA - Acima de 60.000 m²

☐ REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m²

☐ MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m²

☐ PEQUENO - Até 19.999 m²

Tipo de Shopping

☐ Tradicional

☐ Especializado (Outlet, gastronomia, etc.)

Localização geográfica

O Shopping está localizado em:

☐ Capital

☐ Outra cidade

Tamanho da cidade

☐ Até 100.000 habitantes

☐ De 100.001 a 500.000 habitantes

☐ De 500.001 a 1.000.000 habitantes

☐ De 1.000.001 a 10.000.000 habitantes

☐ Mais que 10.000.001 habitantes

O Shopping faz parte de uma Rede?

☐ Sim. Qual o total de Shoppings na rede?

☐ Não

Número de funcionários

1 - Orgânico

2 - Terceirizados

3 - Indiretos

Total

Para fins de **classificação**, as perguntas a seguir referem-se a suas **características gerais**.

Tempo que atua **neste shopping**

☐ Até 6 meses

☐ Até 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 3 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Cargo

☐ Coordenador (a) de marketing

☐ Gerente de marketing

☐ Superintendente/ Diretor

☐ Outros, cite:

Idade

Escolaridade (Informe somente o nível de instrução completo)

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior completo

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

☐ Pós doutorado

APÊNDICE 2 – PROCESSO DE TRADUÇÃO REVERSA

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS ORIGINAIS DA ESCALA	PESQUISADOR 1	PESQUISADOR 2
Orientação para o Mercado - Escala tipo Likert 7 pontos. (NARVER E SLATER, 1990). Com 15 itens.	Consumidor	1. Customer commitment	Comprometimento com o cliente.	Customer commitment.
		2. Create customer value	Criar valor para o cliente.	Create value to the customer.
		3. Understand customer needs	Entender as necessidades dos clientes.	Understands customers needs.
		4. Customer satisfaction objectives	Objetivos de satisfação dos clientes.	Customer satisfaction objectives.
		5. Measure customer satisfaction	Mensuração da satisfação dos clientes	Measure customer satisfaction.
		6. After-sales service	Serviço pós-vendas.	After sales services.
	Concorrente	7. Sales people share competitor information	Vendedores compartilham as informações dos concorrentes	Sales people share competitors information.
		8. Respond rapidly to competitors' actions	Responde rapidamente às ações dos concorrentes.	Quickly responds to competitors actions.
		9. Top managers discuss competitors' strategies	Altos executivos discutem as estratégias dos concorrentes.	Top executives discuss competitors strategies.
		10. Target opportunities for competitive advantage	Oportunidades foco para vantagem competitiva.	Target opportunities for competitive advantage.
	Coordenação interfuncional	11. Interfunctional customer calls	Chamadas de clientes interfuncionais.	Inter functional customer calls.
		12. Information shared among functions	Informações compartilhadas entre funções.	Shared information among functions.
		13. Functional integration in strategy	Integração funcional na estratégia.	Functional integration on strategy.
		14. All functions contribute to customer value	Todas as funções contribuem para o valor do cliente.	All functions contribute to customer value.
		15. Share resources with other business units	Compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.	Shares resources with other business units.
Dashboards - Escala tipo Likert 7 pontos (KRUSH et al., 2016). Com 3 itens.	Dashboards	1. High level "dashboard" of key marketing performance indicators	Painéis de alto nível para os principais indicadores de desempenho de marketing.	High level dashboards for key marketing performance indicators.
		2. Automated reporting of performance from a full range of marketing activities	Reporto do desempenho automatizado de várias atividades de marketing.	Automated performance report from a broad range of marketing activities.
		3. Performance information specific to individual marketing programs	Informações específicas sobre o desempenho para os programas individuais de marketing.	Specific performance information for individual marketing programs.

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS ORIGINAIS DA ESCALA	PESQUISADOR 1	PESQUISADOR 2
Sistema de Gestão de Marcas - Escala tipo Likert 7 pontos (SANTOS-VIJANDE et al, 2016). Com 14 itens.	Orientação para marca	1. Building a strong brand is one of the objectives set by the firm's management	Construir uma marca forte é um dos objetivos estabelecidos pela gerência da empresa.	Building a strong brand is one of the goals defined by the company's management.
		2. An active and effective brand management is essential for achieving competitive advantages	Um gerenciamento ativo e eficaz da marca é essencial para obter vantagens competitivas.	Active and effective brand management is essential to obtain competitive advantages.
		3. Brand decisions are a very important element in the firm's business strategy	As decisões da marca são um elemento muito importante na estratégia de negócios da empresa.	Brand decisions are a very important element in the company's business strategy.
		4. The firm's commercial brand is one of its most valuable assets (employees, management...).	A marca comercial da empresa é um dos seus ativos mais valiosos (funcionários, gerência ...).	The company's trademark is one of its most valuable assets (employees, management ...).
	Marca Interna	5. The firm's employees attend workshops to learn about the objectives and characteristics of the brand.	Os funcionários da empresa participam de workshops para aprender sobre os objetivos e características da marca.	Company employees participate in workshops to learn about the goals and characteristics of the brand.
		6. The firm's employees periodically receive information about the brand and the actions involved in its management.	Os funcionários da empresa recebem periodicamente informações sobre a marca e as ações envolvidas em sua gestão.	Company employees periodically receive information about the brand and the actions involved in its management.
		7. The firm's employees sufficiently understand the brand objectives and brand-building activities.	Os funcionários da empresa compreendem suficientemente os objetivos e as atividades de construção da marca.	Company employees sufficiently understand the goals and activities of building the brand.
		8. The firm analyzes the brand image among its internal publics.	A empresa analisa a imagem da marca entre seus públicos internos.	The company analyzes the brand image among its internal audiences.
		9. The different areas or departments of the firm share information about the brand.	As diferentes áreas ou departamentos da empresa compartilham informações sobre a marca.	The different areas or departments of the company share information about the brand.

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS ORIGINAIS DA ESCALA	PESQUISADOR 1	PESQUISADOR 2
	Gestão estratégica de marca	10. The firm carries out significant investments to manage its brand	A empresa realiza investimentos significativos para gerenciar sua marca.	The company makes significant investments to manage its brand.
		11. The firm invests more resources in brand management than its competitors	A empresa investe mais recursos em gerenciamento de marca do que seus concorrentes.	The company invests more resources in brand management than its competitors.
		12. The firm has a well-coordinated, multidisciplinary team to manage its brand	A empresa possui uma equipe multidisciplinar e bem coordenada para gerenciar sua marca.	The company has a multidisciplinary and well-coordinated team to manage its brand.
		13. The firm plans its marketing actions taking into account the possible repercussions for the brand image	A empresa planeja suas ações de marketing levar em conta as possíveis repercussões para a imagem da marca.	The company plans its marketing actions to take into account the possible repercussions for the brand image.
		14. The firm manages its brand from a medium- and long-term perspective	A empresa gerencia sua marca de uma perspectiva de médio e longo prazo.	The company manages its brand from a medium and long term perspective.

APÊNDICE 3 – ESCALA FINAL VALIDADA POR ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	
Fonte: Narver e Slater (1990).	
Orientação para o Consumidor	Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em servir os interesses do consumidor final.
	Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores.
	Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos nossos consumidores.
	Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos nossos consumidores
	Damos muita importância ao serviço de pós-vendas.
	Medimos frequentemente a satisfação dos nossos consumidores.
Orientação para o Concorrente	Discutimos regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes.
	Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes.
	Nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes.
	Nossa empresa está sempre atenta as oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva.
Integração interfuncional	Conversamos regularmente com os consumidores finais.
	As informações dos consumidores são compartilhadas abertamente por toda a organização.
	Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores.
	Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores.
	Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.

Uso de dashboards Fonte: Krush et al. (2016), adaptado pela autora (2019)	
Uso de Dashboards	Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing do shopping.
	Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing do shopping
	Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing (Google analytics; Wifi Social, CRM e etc)
	Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing (por exemplo: conseguimos detalhar no fluxo de pessoas, qual o horário e dia de maior circulação; em vendas, o ticket médio e etc)

Sistema de Gestão de Marca Santos-Vijande et al. (2013)	
Orientação para Marca	A construção de uma marca forte é um dos objetivos fixados pela gestão da empresa
	Uma gestão ativa e eficaz da marca é essencial para alcançar vantagens competitivas
	As decisões de marca são elementos importantes na estratégia de negócios da empresa
	A marca comercial da empresa é um dos seus ativos mais valiosos
Marca Interna	Os colaboradores da empresa participam de treinamentos para conhecer os objetivos e as características da marca.
	Os funcionários da empresa recebem periodicamente informações sobre a marca e as ações envolvidas em sua gestão
	Os funcionários da empresa compreendem os objetivos da marca e as atividades de construção de marcas
	A empresa analisa a imagem da marca entre seus públicos internos
	Os diferentes departamentos da empresa compartilham informações sobre a marca
Gestão Estratégica da Marca	Realizamos investimentos significativos para gerenciar a marca do shopping
	Investimos mais recursos na gestão de marca do que nossos concorrentes
	Temos uma equipe bem coordenada e multidisciplinar para gerenciar a marca do shopping
	Planejamos nossas ações de marketing tendo em conta as repercussões para a imagem da marca
	Gerenciamos a marca do shopping a partir de uma perspectiva de médio e longo prazo

APÊNDICE 4 – GUIA PARA ETAPA EXPLORATÓRIA SOBRE O USO DE DASHBOARDS

GUIA - ETAPA EXPLORATÓRIA

Esta entrevista tem por objetivo investigar que tipo de *dashboards* de marketing (painéis visuais de métricas) é utilizado pelas empresas e como utilizam as informações dos painéis para tomada de decisão em marketing.

Assim está pesquisa possui três objetivos específicos: Conceituar o *dashboard* de marketing; para descrever como as informações de mercado podem ser processadas, compiladas e disseminadas; e para analisar como essas informações atreladas às metas da empresa potencializa o alcance a diferenciação em marca.

As informações coletadas por meio desse questionário serão utilizadas em conjunto com outras fontes de dados. A confidencialidade das informações coletadas será mantida e os nomes, tanto das empresas envolvidas quando dos informantes, serão mantidos em sigilo.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS E EMPRESA

- Quantidade de funcionários
- Qual área trabalha
- Quanto tempo
- Quais as atividades.

INDICADORES

- Fale sobre os Indicadores de desempenho de marketing da empresa.
- Como vocês monitoram o alcance dessas métricas?
- Como é feito a escolha dos indicadores que serão constantemente monitorados?
- Algum indicador do painel se refere ao monitoramento da marca?
- Satisfeito com os resultados
- Frequência dos relatórios
- Intensidade do uso de *dashboards*

PAPEL DO MARKETING

- Você pode nos contar sobre as responsabilidades e a importância do marketing dentro da empresa?
- Como é a percepção dos outros setores sobre o marketing.

FERRAMENTA

- Como os indicadores são monitorados. Qual ferramenta analítica é utilizada?
- Como essa ferramenta é alimentada e atualizada?

APÊNDICE 5 – ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE USO DE DASHBOARDS

Itens	Escala de Uso de Dashboards de Krush et al. (2016)
1	Painéis de alto nível para os principais indicadores de desempenho de marketing.
2	Report do desempenho automatizado de várias atividades de marketing.
3	Informações específicas sobre o desempenho para os programas individuais de marketing.
Itens	Escala de Uso de Dashboards de Krush et al. (2016), adaptada pela autora (2019)
1	Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing do shopping.
2	Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing do shopping
3	Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing (Google analytics; Wifi Social, CRM e etc)
4	Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing (por exemplo: conseguimos detalhar no fluxo de pessoas, qual o horário e dia de maior circulação; em vendas, o ticket médio e etc)